

p-ISSN 1315-4079 Depósito legal pp 199402ZU41
e-ISSN 2731-2429 Depósito legal ZU2021000152

*Esta publicación científica en formato digital es
continuidad de la revista impresa*

Encuentro Educativo

Revista Especializada en Educación

1994 - 2024

30 ANIVERSARIO



Universidad del Zulia

Facultad de Humanidades y Educación

Centro de Documentación e Investigación Pedagógica

Vol. 31

Nº 2

Julio - Diciembre

2 0 2 4

Maracaibo - Venezuela

Encuentro Educativo

e-ISSN 2731-2429 ~ Depósito legal ZU2021000152

Vol. 31 (2) julio – diciembre 2024: 498-508

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14263611>

Liderazgo lateral como estilo gerencial ante la complejidad de las organizaciones educativas del subsistema de educación básica

Martín Segundo Guerrero Talez

Doctorado en Ciencias de la Educación. Extensión Académica Mérida.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Mérida-Venezuela

cajasecaprimium1@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0008-4603-0017>

Resumen

Las organizaciones educativas deben responder ante la complejidad estructural que las conforman. Por ello, el liderazgo lateral en el contexto educativo puede implementarse como una opción favorable para influenciar a los actores institucionales hacia modelos administrativos escolares que faciliten alcanzar un mejor desarrollo organizacional. En tal sentido, el objetivo del presente ensayo consistió en analizar el liderazgo lateral como estilo gerencial ante la complejidad de las organizaciones educativas del subsistema de educación básica. Se sustentó bajo los basamentos teóricos de Cooper, Croxton y Saines (2023), Fisher y Sharp (1999), entre otros. Desde el punto de vista metodológico, el ensayo parte de una investigación en desarrollo, la cual se enmarca bajo una perspectiva cualitativa de tipo documental, basada en una revisión de información, siendo la técnica utilizada el análisis de contenido y como instrumento un guión de entrevista y las notas de campo llevadas por el investigador. Todo ello, acompañado de un proceso descriptivo-reflexivo que apuntala hacia nuevos procedimientos operativos del entorno escolar, vinculados al enfoque pentadimensional de la investigación en correspondencia con los procesos administrativos que la sociedad del conocimiento demanda. Se concluye que el liderazgo lateral es una alternativa de gestión viable en los procesos técnico-administrativos de las instituciones educativas. Por tanto, es necesario el trabajo basado en la colaboración como alternativa de solución ante los desafíos sociales y, sobre todo, en aquellos retos presentes a nivel académico.

Palabras clave: Complejidad; gerencia; liderazgo lateral; organizaciones educativas.

Recibido: 27-06-2024 ~ Aceptado: 10-11-2024

Lateral leadership as a management style in the face of the complexity of educational organizations of the basic education subsystem

Abstract

Educational organizations must respond to the structural complexity that comprises them. Therefore, lateral leadership in the educational context can be implemented as a favorable option to influence institutional actors towards school administrative models that facilitate achieving a better organizational development. In this sense, the purpose of this essay was to analyze lateral leadership as a management style in the face of the complexity of educational organizations in the subsystem of elementary education. It was based on the theoretical foundations of Cooper, Croxton and Saines (2023), Fisher and Sharp (1999), among others. From a methodological point of view, the essay is based on an ongoing investigation, which is framed under a qualitative documentary-type perspective, based on a review of information, the technique used being content analysis and an interview script as an instrument and the field notes kept by the researcher. All of this, accompanied by a descriptive-reflective process that supports new operational procedures in the school environment, linked to the five-dimensional approach to research in correspondence with the administrative processes demanded by the knowledge society. It is concluded that lateral leadership is a viable management alternative in the technical-administrative processes of educational institutions. Therefore, work based on collaboration is necessary as an alternative solution to social challenges and, above all, those challenges present at an academic level.

Keywords: Complexity; management; lateral leadership; educational organizations.

Introducción

La realidad educativa mundial constituye un desafío para los equipos directivos que ejercen funciones técnico-administrativas en las organizaciones escolares. En atención a lo expuesto, puede señalarse que *“Las funciones técnicas administrativas son esencialmente*

formas de hacer las cosas y métodos para lograr un determinado resultado” (Requeijo, 2016:19). En tal sentido, los planteles educativos han sido orientados a diseñar una planificación prospectiva que integre a todos sus agentes y principalmente al equipo directivo, con la finalidad de generar transformaciones exitosas en la función administrativa escolar. Por ello, se requiere de proce-

dimientos de gestión capaces de generar cambios institucionales. De allí, lo trascendental de considerar la puesta en práctica del liderazgo lateral como un estilo gerencial ante la complejidad de las organizaciones educativas adscritas al subsistema de educación básica.

La aplicabilidad de un estilo gerencial no convencional implica contar “...con todos los actores que conforman la multiplicidad estructural del centro educativo” (Medina, 2023:3). Basado en lo expuesto, debe señalarse que a nivel de las ciencias administrativas, se presentan diversas conceptualizaciones adaptables al contexto pedagógico, tal es el caso del liderazgo lateral. Es importante resaltar, la existencia de estilos de liderazgo capaces de involucrar a las personas, grupos, equipos y, entre ellos, el liderazgo autocrático, democrático, participativo y lateral (Geraldo, Mera y Rocha, 2020); al ser este último, objeto de estudio del presente ensayo como fundamento epistémico para la comunidad académica con intereses en temas de gerencia educacional.

Este ensayo tuvo como objetivo analizar el liderazgo lateral como estilo gerencial ante la complejidad de las organizaciones educativas del subsistema de educación básica. Se estructura desde tres perspectivas: a) relación del liderazgo lateral como estilo gerencial ante la complejidad de la gestión administrativa en el subsistema de educación básica, que según el Art. 25 de la Ley Orgánica de Educación, está “...integrado por los niveles de educación inicial, educación primaria y educación media” (Asamblea Nacional de la República

Bolivariana de Venezuela (2009); b) relación con la complejidad presente en el subsistema de educación básica y c) integración social como basamento del liderazgo lateral ante la complejidad educacional.

Desarrollo

Relación del liderazgo lateral como estilo gerencial ante la complejidad de la gestión administrativa en el subsistema de educación básica

Los continuos cambios presentes en las organizaciones educativas conllevan a orientar la función del equipo directivo direccionado a modelos gerenciales capaces de facilitar la gestión escolar. Siendo necesario transformar el liderazgo gerencial, lo que facilita innovar a nivel administrativo el contexto gerencial y pedagógico de la organización. Llevando una funcionabilidad escolar más eficaz y eficiente por ende excelente, al traer consigo mejoras en el desempeño y fortalecimiento del ámbito de respuestas que debe darse para cumplir con las políticas públicas educativas establecidas a nivel nacional (Ministerio del Poder Popular para la Educación, 2023).

La referida transformación en el contexto administrativo escolar puede ser encauzada a través del modelo del liderazgo lateral el cual tiene como finalidad invitar a todos los agentes o actores organizacionales al trabajo conjunto, bajo principios de colaboración, para llevar a cabo la resolución de problemas y, evitar, solventar situaciones unilateralmente (Hybels, 2018). Asimismo, este

autor aclara el concepto del liderazgo lateral, al señalar que implica liderar mediante la influencia y no por medio del poder que se ejerce. Es decir, el liderazgo lateral es un estilo gerencial basado en la cooperación entre los miembros que conforman la organización, en este caso, la escuela. Por ello, recalca que no solo se trata de darle una solución a cada problema; todo consiste en mejorar el proceso colaborativo, al poner en marcha hábitos de esfuerzos conjuntos para alcanzar las metas previstas.

De lo anterior se infiere que, por encima de la resolución de nudos críticos se encuentra la cooperación o ayuda mutua, eje central del liderazgo lateral. Ello se sustenta en que “...*el líder lateral, es aquella persona del equipo institucional, con el mismo nivel jerárquico...que asume la responsabilidad de distribuir las tareas entre todos los agentes institucionales*” (Munte, 2019:5). Así, este tipo de liderazgo se encarga de buscar soluciones a los problemas de tipo gerencial, administrativo o de gestión y acepta la opinión de todos los miembros de la organización para alcanzar mejores resultados.

Desde esa perspectiva, ante los retos que las instituciones nacionales contemplan, hace falta sustentar la gerencia educativa en la confianza, el compromiso, la comunicación, la coordinación y la complementariedad; aspectos básicos insertos dentro del tipo de liderazgo lateral, por cuanto resulta esencial al desarrollarlos en la organización, en este caso la educativa; coadyuvando a un mejor desempeño de la gestión. Por ello, la puesta en práctica del liderazgo lateral

facilita la cooperación entre el equipo directivo en la acción gerencial que se espera entre quienes conforman las instituciones educativas.

En el mismo contexto, el liderazgo lateral dentro de la complejidad organizacional de los centros educativos propende hacia la integración como etapa subyacente al proceso de dirección. Por tanto, esta fase administrativa se contempla como parte de la responsabilidad corporativa, al considerarse “...*la organización como unidad integradora...*” (Sanz, 2017:01). Precisamente, la autora hace mención de los estudios desarrollados por Parker Follet, investigadora que extiende la conceptualización de *unidad integradora para la gestión*, al considerarla como la búsqueda de una solución, cuya finalidad es la organización en equipo, para proyectar una visión de futuro que logre transmitir objetivos comunes. De hecho, según Fisher y Sharp (1999), pioneros en el estudio del liderazgo lateral, es fundamental mantener la integración como principio vinculante de acción institucional.

Desde el contexto administrativo, la integración que propone el liderazgo lateral alude a elegir y obtener recursos necesarios para ejecutar la toma de decisiones. Asimismo, comprende lo relacionado a los recursos materiales, financieros y tecnológicos; así como el capital humano, siendo este último el activo más importante en la organización (Directivos de Responsabilidad Social, 2021). Por ello, el capital humano en toda institución debe estar sujeto a reunir requisitos para desempeñar adecuadamente sus funciones. También, tiene

la particularidad de adaptarse a las características institucionales (Villalba, 2024:42).

En otras palabras, la realidad contextual venezolana se refleja en lo señalado con antelación, al especificarse claramente que los miembros del personal directivo, docente, administrativo y obrero que ingresen al sistema educativo, deben poseer un perfil de ingreso acorde con las funciones a desempeñar. Bajo esta perspectiva, para desarrollar una gestión educativa de calidad es trascendental que el equipo directivo actúe de acuerdo a su realidad gerencial y de desempeño; sobre todo que sean capaces de vincular las funciones gerenciales entre ellos, conllevando a un trabajo colaborativo y en equipo; razón por la cual el cuerpo directivo debe estar unido y en formación permanente tal como lo indica el liderazgo lateral.

Un aspecto relevante, que merece mención especial, es lo señalado por Vivas, Martínez y Solís (2020), quienes expresan que toda institución educativa tiene que realizar una serie de procedimientos comunes, pero una de las más destacadas son las operaciones administrativas, al hacer referencia directa a la planificación, organización, ejecución y control. Por ello, desde el contexto educativo los directivos para cumplir con sus funciones deben demostrar disposición para trabajar en conjunto, dispuestos al cambio, con visión compartida, bajo una perspectiva de transformación de su gestión para proyectar una gerencia ajustada a los nuevos tiempos cuyas acciones dependerán en su mayoría de las vicisitudes que el entorno transfiera

hacia la escuela como organización social por excelencia. Así como también, al tipo de liderazgo que asuma ante la organización.

Cada uno de los elementos señalados dentro del liderazgo lateral constituye un aporte al espectro administrativo de la educación, en lo específico a la función administrativa, por cuanto les permite mantenerse vinculados con su entorno bajo una visión gerencial destinada a la cooperación ante las circunstancias globales. De hecho, la crisis económica, política y social que atraviesa Venezuela lleva a integrar los postulados mencionados con el liderazgo lateral, en particular en el contexto educativo estableciéndose una marcada relación de cooperación compartida que puede lograrse mediante el desarrollo de trabajo colaborativo, cuya finalidad consiste en incorporar nuevas estrategias de gestión, así como también innovar en la acción educativa; es decir, la función directiva en las organizaciones escolares.

La complejidad presente en el subsistema de educación básica

En Venezuela se requiere repensar la estructura general del sistema educativo para desarrollar nuevos planes, programas y proyectos que vayan en correspondencia con el contexto nacional y global. Esto es, “...la educación del país está atrapada en viejos esquemas que la han empobrecido y descontextualizado, alejados de la innovación y perfeccionamiento” (Juárez et al., 2021:5). Por ello, se encuentra ante un escenario de difíciles desafíos cuyas situaciones o elementos adversos perjudican su desarrollo de forma eficiente.

Precisamente, uno de estos aspectos es la realidad migratoria que ha impactado al sistema educativo venezolano debido al éxodo de educadores, a nivel de evaluación de conocimientos los estudiantes de educación media no superan el promedio mínimo aprobatorio en áreas como habilidad verbal, matemáticas, ciencias sociales y ciencias naturales (Universidad Católica Andrés Bello, 2023). En este orden de ideas, al generarse una formación deficiente en los estudiantes con relación a aspectos clave del currículo se requiere que los equipos directivos asuman su rol gerencial y, de esta manera, incorporar un estilo de liderazgo al sistema educativo que garantice cambios administrativos y por ende pedagógicos, cuyas orientaciones estén en correspondencia con las exigencias del mundo pluripolar.

Resulta relevante manifestar, que es necesario realizar la dotación de escuelas con las condiciones mínimas de habitabilidad para promover la calidad educativa, mejorar las condiciones económicas del docente, reconocer los problemas estructurales de la educación y efectuar los cambios necesarios, financiar el subsistema de educación básica orientado por el Estado en las instituciones públicas y/o subvencionadas del país en un cien por ciento. Así como acompañar a los centros que prestan el servicio educativo como dependencia privada e implementar la educación productiva para enseñar oficios del siglo XXI (digitalización), y transitar la educación desde un modelo mixto y solidario Estado-Familia-Empresa, al generar profundos cambios políticos, educativos y económicos (Juárez et al., 2021).

Cada uno de los aspectos mencionados, sirve de base para afirmar que la educación impartida en el subsistema de educación básica del país debe atenderse para alcanzar mejores resultados. La sociedad nacional actualmente demanda educación de calidad, lo cual es una función ineludible del Estado Docente, concebido en la normativa legal vigente en materia educativa en su Art. 5 como “...*la expresión rectora del Estado en Educación, en cumplimiento de su función indeclinable y de máximo interés como derecho humano universal y deber social fundamental, inalienable, irrenunciable, y como servicio público que se materializa en las políticas educativas*”. (Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, 2009:2). Estas características sustentan la proyección que deben llevar los equipos directivos a nivel escolar por medio del liderazgo lateral como fundamento del trabajo cooperativo.

Es importante exponer lo dicho por Herrera (2024), quien alude que la educación está facultada para encaminar al estudiante a encontrar la realidad e insertarse con conciencia y responsabilidad en el mundo. Esto es posible, implementando modelos administrativos que faciliten al equipo directivo transformarse, para ofrecer un servicio educativo renovado, capaz de introducir al estudiante en los fundamentos de modernidad que la globalización ofrece y que sirven de base para proyectar una dinámica educativa cambiante.

Desde lo social debe tenerse presente la posición de Méndez (2024), sobre la preocupación por reformar el sistema

educativo, lo cual hace ver de la sensibilidad de un país para brindar una educación actualizada y centrada a los requerimientos propios de sus ciudadanos en la sociedad actual. Cabe destacar, el hecho no es iniciar cambios en el sistema educativo, sino responder estrictamente a aquello que lo hace necesario. Básicamente, las ideas aportadas por el autor quien forma parte del equipo de gestión de la Asociación Venezolana de Educación Católica (AVEC), deja entrever que a medida que los modelos educativos caducan en el tiempo permitirán la entrada de nuevos programas al escenario pedagógico y con ello es necesaria la práctica gerencial de un liderazgo acorde a las exigencias que la época demanda.

La situación estructural de Venezuela, conlleva a valorar la escuela como organización formadora de ciudadanos, quienes en un futuro ejercerán roles sociocomunitarios; estos deben instruirse bajo esquemas actualizados, sin censuras ideológicas y, sobre todo, en correspondencia con los avances científicos que a nivel mundial se generan, porque, no solo consiste en transferir nociones básicas desde lo inter y transdisciplinar, sino formar a través de las invenciones científicas actuales para consolidar el saber.

Es fundamental dentro de la concepción del liderazgo lateral, inculcarles a todos los agentes valores ciudadanos, lo cual facilitará un desarrollo social alejado de conflictos internos y externos al centro educativo. Todo ello, sirve como fundamento para prestar la debida atención al estudiante junto a sus familiares, hacerles consciente de la realidad pre-

sente en su entorno, estas complicaciones sociales muchas veces irrelevantes para unos, es la base que define las debilidades organizacionales de los planteles venezolanos para otros individuos. De allí, lo necesario de contar con una gerencia educativa adaptada a la realidad contextual exhibida en el país.

Ante ese escenario, los cambios trascendentales desde lo curricular deben acompañarse de innovación técnico-administrativa en relación a la operatividad directiva que se lleva a cabo en los centros educativos (Boyacá, 2022). Con ello, se aplica una distribución equitativa del poder y de la toma de decisiones entre los docentes con responsabilidad de gestión, debido que la autoridad deja de concentrarse de forma vertical o, por medio de una figura jerárquica superior, sino que tiende a compartirse por medio de la colaboración, el liderazgo compartido; que tanta falta hace para atraer de manera desinteresada a todos los actores capaces de aportar beneficios a nivel educacional. Por ello, lo necesario de romper esquemas y avanzar primeramente desde la gerencia, al ofrecer el liderazgo lateral como fundamento básico ante las dificultades y desafíos sociales presentes en la educación, particularmente lo referido a los aspectos técnico-administrativos.

Se convierte definitivamente, el referido liderazgo en opción viable capaz de agilizar las acciones y sobre todo generar transformaciones en la gerencia escolar, a través del liderazgo lateral los actores con responsabilidad directa y corresponsabilidad social en materia educativa participan al asumir roles que se

integran a dos conceptualizaciones esenciales: estatus y función. Se hace a un lado la estructura jerárquica convencional, pero se tiene claridad sobre la responsabilidad del director como cuenta-dante oficial del centro, entonces ¿qué se persigue con este estilo de liderazgo?

Simplemente, mejorar la colaboración y trabajar unidos por el desarrollo efectivo de las actividades que competen al contexto educativo para que progresivamente, y con ayuda de todos, pueda alcanzarse la calidad en materia educacional. Así como también, el compartir funciones técnico-administrativas que conlleven no solamente a la eficiencia de la gestión sino que aporte un conocimiento significativo al equipo directivo.

La integración social como basamento del liderazgo lateral ante la complejidad educacional

La realidad mundial ha llevado a los actores sociales del sector educación a vincularse cada día más, para favorecer la escuela como institución encargada de formar a los ciudadanos de acuerdo a su contexto y entorno; así como también a sus necesidades e intereses. Siendo así, uno de los núcleos organizacionales relevantes a nivel social para desarrollar e instruir al ser humano es la familia, cuya función educativa “...se expande en la complejidad de su funcionamiento, por medio del sistema de influencias que ejerce sobre sus miembros en la cotidianidad del hogar” (Cabrera, 2023:7). En efecto, la familia como institución social tiene la facultad absoluta de servir como primera escuela para los ciudadanos.

Asimismo, requiere estar integrada al funcionamiento educativo y específicamente a la gestión directiva, porque juntos promueven un mejor currículo, comparten responsabilidades en cuanto a la puesta en práctica de los planes, programas y proyectos. De igual manera, propicia condiciones adecuadas para hacer posible las relaciones colaborativas, lo cual reivindica el papel importante que desempeña en la sociedad.

En virtud de lo expuesto, surge además la vinculación escuela-sociedad. Para lo cual, debe tomarse en consideración lo mencionado por López, Santeliz y Cejas (2022), quienes asumen la gerencia escolar integrada a nuevos enfoques. Es decir, debe llevarse a la institución al logro de objetivos útiles y rentables, capaces de permanecer en el tiempo; con ello se maximiza el valor del centro educativo. En tal sentido, la integración escuela-sociedad es imprescindible como estrategia gerencial, al permitirle al equipo directivo fortalecer las debilidades presentes en la organización. Se destaca que la puesta en práctica del liderazgo lateral servirá para que la escuela venezolana innove en correspondencia con la función directiva.

Conclusiones

Al analizar el liderazgo lateral como estilo gerencial ante la complejidad de las organizaciones educativas del subsistema de educación básica; se demandan cambios en la gerencia educacional. Con ello, los agentes que conforman la comunidad educativa tendrán oportunidad de participar activamente basados

en los siguientes aspectos: la confianza, el compromiso, la comunicación, la coordinación y la complementariedad. De igual manera, sirve como modelo alternativo frente a la complejidad gerencial del subsistema de educación básica que actualmente requiere del apoyo de todos los sectores sociales con responsabilidad directa en el contexto escolar.

Es necesario que la gerencia educativa transite hacia la innovación administrativa. Por ello, lo indispensable de trabajar basados en la colaboración como medio para solventar los desafíos propios de la época y así poder lograr las metas que la sociedad del siglo XXI ha fijado a cada sector productivo y, desde luego, la educación tiene parte importante de responsabilidad ante la colectividad nacional y mundial.

Debe señalarse que el liderazgo lateral no persigue impulsar una figura jerárquica específica después del director en las instituciones educativas, sino que quien desee cooperar con el cuentadante oficial del centro, tiene la oportunidad de tomar la iniciativa para convocar a sus compañeros de trabajo a que le acompañen a desarrollar actividades que en un lapso de tiempo determinado permitan mostrar cambios favorables para la organización educativa en la cual prestan servicios.

Eso sirve de base, para que el subsistema de educación básica sea referencia en el manejo e implementación de modelos operativos viables a nivel gerencial que acentúen el éxito del trabajo realizado. Destaca de esta manera, el liderazgo lateral como estilo gerencial aplicado en las ciencias administrativas,

cuyas pautas son adaptables al sector educativo y, específicamente, al subsistema de educación básica.

Referencias bibliográficas

- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. (2009). **Ley orgánica de educación**. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela extraordinaria, 15 de agosto de 2009, N° 5.929, Caracas.
- Boyacá, Rocío. (2022). **Teorías y estilos de liderazgo en las organizaciones**. Universidad de Monte Rey, México.
- Cabrera, María (2023). El vínculo escuela-familia-comunidad en el contexto científico tecnológico actual. **Revista Científica-Metodológica VARONA**. N° 77, pp. 1-13. Disponible en: <https://Scielo.sld.cu/pdf/vrcm/n77/1992-8238-vrcm-77-e1832.pdf>. Recuperado el 30 de mayo de 2024.
- Cooper, Anne; Croxton, Rebeca y Saines, Sherri. (2023). Lateral leadership in action. **Journal of Library Administration**. Vol. 63, N° 7, pp. 851-866. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/01930826.2023.2262363>. Recuperado el 04 de julio de 2024.
- Directivos de Responsabilidad Social. (2021). El estado de la gestión ética en nuestras organizaciones. Tendiendo puentes entre el propósito y la acción. **Revista DIRSE. Revista de Responsabilidad Social de la**

- Empresa.** Vol. 4, N° 2, pp. 1-54. Disponible en: https://www.dirse.es/wp-content/uploads/2021/09/20210916-Informe-Estudio-Gestio%CC%81n-E%CC%81tica_beethik-dirse_Defx.pdf. Recuperado el 31 de julio de 2024.
- Fisher, Roger y Sharp, Alan. (1999). **El liderazgo lateral. Cómo dirigir cuando usted no es el jefe.** Gestión 2000, España.
- Geraldo, Luis; Mera, Alicia y Rocha Esther. (2020). Importancia de los estilos de liderazgos: un abordaje de revisión teórica. **Revista Apuntes Universitarios.** Vol. 10, N° 4, pp. 155-174. Disponible en: <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>. Recuperado el 21 de agosto de 2024.
- Herrera, Flor. (2024). Renovemos nuestra esencia como educadores católicos. AVEC. Informa. Enero-marzo 2024. Maestros. Imprescindibles en el proceso educativo. **Boletín N° 224**, 01-26. AVEC. Disponible en: <https://www.avec.org.ve/portal>. Recuperado el 01 de julio de 2024.
- Hybels, Bill. (2018). **Liderar de aquí a allá. Cinco habilidades esenciales.** 2ª edición. Vida. Nashville, Tennessee. Estados Unidos de Norteamérica.
- Juárez, José; Calatrava, Carlos; Ugalde, Luis y Carvajal, Leonardo. (7 de diciembre de 2021). **La educación en Venezuela, realidades y desafíos.** Disponible en: <https://economia.ucab.edu>. Recuperado el 31 de mayo de 2024.
- López, Visleiby; Santeliz, José y Cejas Enrique. (2022). La integración escuela comunidad como enfoque estratégico gerencial en el desarrollo institucional. **Revista Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Verona.** Vol. 20, N° 3, pp. 1-19. Disponible en: <https://www.researchgate.net/publication/368225222>. Recuperado el 05 de julio de 2024.
- Medina, Alba. (02 de marzo de 2023). **El liderazgo de la organización basada en el conocimiento y su valor estratégico en la educación.**
- Méndez, Francisco. (2024). Editorial. AVEC. Informa. Enero-marzo 2024. Maestros. Imprescindibles en el proceso educativo. **Boletín N° 224**, 01-26. AVEC. Disponible en: <https://www.avec.org.ve/portal>. Recuperado el 01 de julio de 2024.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación. (2023). **Documento del currículo nacional bolivariano encuentro institucional curricular 2023.** MPPE, Caracas.
- Muente, Gabriela. (16 de enero de 2019). **Tipos de liderazgo: ¿conoce los diversos perfiles de líder existente?** [Mensaje en un block]. Rockcontent. Disponible en: <https://rockcontent.com/es/blog/tipos-de-liderazgo>. Recuperado el 01 de julio de 2024.
- Requeijo, Daniel. (2016). **Administración y gerencia.** 3ª edición. Biosfera, Caracas.

- Sanz, Ana. (23 de noviembre de 2017). **Mary Parker Follet, pionera de las teorías de liderazgo.** [Mensaje en un blog]. Innovadoras. Disponible en: <https://lasinnovadoras.com/resenas/mary-parker-follet>. Recuperado el 02 de julio de 2024.
- Universidad Católica Andrés Bello. (2023). **Sistema de evaluación de conocimiento en línea (SECEL), correspondiente al año escolar 2022-2023.** Disponible en: <https://educacion.ucab.edu.ve>. Recuperado el 02 de agosto de 2024.
- Villalba, Marcelo. (2024). **La gestión del talento humano y el desarrollo organizacional.** ESPOCH, Ecuador.
- Vivas, Amely; Martínez, Marlenis y Solís, Doris. (2020). Gestión de la administración escolar en el desarrollo de las actividades académicas: Mirada en tiempos de pandemia. **Revista Scientific.** Vol. 5, N° 18, pp. 24-45. Disponible en: <https://www.indteca.com/ojs/index.php>. Recuperado el 03 de julio de 2024.