

Liderazgo: Una Oportunidad de Gestión Educativa

Leadership: An opportunity for Educational Management

****Sirle Rosa Hasek de Barbúdez**¹ <https://orcid.org/0000-0001-6324-7201>,

Luis Ortiz Jiménez¹ <https://orcid.org/0000-0002-3943-1989>

¹Universidad Autónoma de Asunción, Paraguay

²Universidad de Almería. España

RESUMEN: *El presente artículo tuvo como objetivo reflexionar sobre el Liderazgo como una oportunidad para la Gestión Educativa, considerando que el liderazgo se basa en la cultura de la organización, los procesos de cambios fundamentales para la transformación de la Gestión Educativa, destacando la importancia de ser un líder que se preocupe por la realidad de la educación, que tenga herramientas suficientes para realizar gestiones que permitan las relaciones interpersonales, logrando mejoras con acciones de intereses para las Instituciones Educativas. Se ha seleccionado libros, artículos científicos y otros documentos de interés que han ayudado a la interpretación de dos aspectos como tema central, empieza con el protagonismo del Liderazgo en la Educación, destacando que cada uno desde sus funciones ayudan cumpliendo con sus labores, para lograr metas establecidas en pos de una educación enfocada a la equidad y la calidad, además se analizó los tipos de liderazgo. A través de esta investigación se creó un nuevo tipo de liderazgo denominado “Liderazgo Tekoverá” (Liderazgo para la vida), que permite al estudiante una formación en valores, de manera a prepararse y adquirir las herramientas necesarias para relacionarse con la sociedad.*

Palabras claves: Liderazgo, Calidad, Gestión Educativa.

*

Email: lortiz@ual.es

Recibido: 01/02/2021 Aceptado: 01/11/2021

Doi: [10.18004/riics.2021.diciembre.405](https://doi.org/10.18004/riics.2021.diciembre.405)



ABSTRACT: *The present article had with objective to reflect about the leadership as an opportunity for the Education Management, whereas leadership is based on the culture of the organization, the processes of fundamental changes for the transformation of Educational Management, highlighting the importance of being a leader who cares about the reality of education that has sufficient tools to make arrangements that allow interpersonal relationships, achieving improvements with actions of interest to Educational Institutions. Books, scientific articles and other documents of interest have been selected that have helped to interpret two aspects as a central theme, starting with the role of Leadership in Education, emphasizing that each one from their functions helps to fulfill their work, to achieve goals set in pursuit of an education focused on equity and quality, in addition the types of leadership were analyzed. Through this research, a new type of leadership was created called "Liderazgo Tekoverā" (Leadership for life), which allows the student to be trained in values, in order to prepare and acquire the necessary tools to interact with society.*

Keywords: *Leadership, Quality, Educational Management.*

INTRODUCCIÓN

El liderazgo permite que las instituciones educativas trabajen en forma conjunta en el Proyecto Educativo Institucional, potenciando la confianza, el trabajo en equipo con los diferentes estamentos que representan a la comunidad educativa (Directivos, Docentes, Padres de familias y Estudiantes), este espacio abierto permite trabajar juntos por el proceso formativo de los estudiantes, aumentando las expectativas para avanzar hacia el logro de la Visión y Misión de la Institución, este artículo tiene como objetivo reflexionar sobre el Liderazgo como una oportunidad para la Gestión Educativa estableciendo dos aspectos fundamentales.

En primer lugar sobre el protagonismo del Liderazgo en la Educación: Donde se analiza el Liderazgo, rol que permite consolidar el equipo de trabajo, estableciendo sistemas de apoyo, organizando las prácticas educativas, integrando las necesidades en función a los objetivos propuestos. Todos los planes de mejora e innovación requieren de las cualidades de líderes que apunten a proyectos de intereses para los estudiantes y por ende a la comunidad educativa. Así también se analiza los tipos de liderazgo mencionados por Bush, Robinson, Spillane, Ortiz, Ryan, Giles, Cuéllar, Jingping, Fink, Lambert y Oplatka (2017), el liderazgo

Instruccional, Gestor, Transformacional, Distribuido, Docente, Contingente, Moral y auténtico. Además de la incorporación de Liderazgo Tekorā o Liderazgo para la vida.

En segundo lugar la transformación de la Gestión Educativa: Donde se estable una profunda reflexión en base a algunos artículos de investigación con temas interesantes acerca de la gestión educativa, la misma no se basa únicamente en la administración de recurso económico, abarca la organización y gestión de la formación en la enseñanza- aprendizaje de los Estudiantes. El Director propicia la direccionalidad mediante el trabajo en forma conjunta de todos los miembros de la comunidad educativa, para que las actividades que se emprendan sean beneficiosas y de calidad, a fin de generar un impacto beneficioso a la sociedad.

En términos generales tras las revisiones de los artículos científicos se reflexiona sobre el liderazgo que es una oportunidad para realizar las gestiones educativas donde el beneficio recae en la Comunidad Educativa, que apunta a la gestión en un ambiente de trabajo en equipo encaminado a la participación creativa, a la innovación de manera a brindar espacio en el desarrollo de las habilidades para obtener y procesar informaciones que ayuden a la planificación y solución de los problemas, para establecer vínculos de colaboración con la comunidad y su entorno. La Gestión educativa se basa en la política educativa, a fin de organizar, diseñar y evaluar las fortalezas, las debilidades con las que enfrentan las Instituciones Educativas de manera a propiciar acciones que apunten a fortalecer las metas propuestas.

REFLEXIÓN

El protagonismo del Liderazgo en la Educación

El Liderazgo tomó auge hace varios años, las prácticas del liderazgos son acciones que se realizan desde diferentes funciones que protagonizan varias personas, es importante acotar que la Institución Educativa está rodeada de personas con capacidad de trabajar en equipo, preparadas para el diálogo, con una visión de progreso, ¿Quién no quiere dejar un legado de aprendizaje y valores a los estudiantes?

Cada miembro de la comunidad educativa busca dar lo mejor, talvez en ocasiones no se les brinda la posibilidad de formar parte de la misma, por ende no conoce la realidad educativa, pero si cada estamento practica el buen

cumplimiento de sus funciones, la buena organización y por sobre todo el respeto, se llevará a cabo la demostración de un liderazgo en conjunto, para el efecto siempre es necesario el trabajo que el Director debe hacer, que es Coordinar para el bien común. Como dice Rincón (2003) el hecho de influir en otras personas y de que éstas te sigan, es ya una acción de liderazgo y viene a ser como el ejercicio de la autoridad, para que la gente, ya sea en grupo grande o pequeño, se oriente para conseguir una meta en común. Newstrom (2007) afirma que “el liderazgo es el proceso que consiste en influir y apoyar a los demás para que lo sigan y se muestren con disposición para hacer todo aquello que es necesario” (p. 196). En concordancia a la necesidad de brindar un espacio de acompañamiento, todos desde la función que cumplan ejercen cierto tipo de liderazgo que a continuación se presenta.

Tipología del Liderazgo

Existen varios tipos de Liderazgo escolar que compiten entre sí, Bush et al.(2017) (Citó a Leithwood, Jantzi y Steinbach ,1999, Bush, 2011 y Bush y Glover, 2014). Basándose en los siguientes tipos de liderazgo:

“El liderazgo Instruccional, que ha derivado recientemente hacia la denominación de liderazgo para el aprendizaje y que se focaliza en la dirección principal a la que apunta (o debiera apuntar) la influencia de los líderes” (Bush, et al., 2017, p.7), donde involucra a los Docentes que tienen por objetivo el aprendizaje de los estudiantes, este tipo de liderazgo abarca, lo pedagógico, donde no sólo depende del liderazgo del Director, la misma da la oportunidad al propio docente a buscar mejores orientaciones pedagógicas que ayuden a un crecimiento en valores y de esta manera se comparta las experiencias que faciliten la obtención de mejores resultados, el docente debe ser capaz de poner en práctica su propio liderazgo, de ésta manera se complementa a los demás tipos de liderazgo que ayudará al buen funcionamiento de la institución, ganándose la confianza, el respeto y la responsabilidad de los estudiantes, apuntando a un aprendizaje significativo que motive nuevos desafíos, que apunten a enriquecer el aprendizaje en el aula.

“El liderazgo Gestor que se centra en la competencia y eficacia con que los líderes desempeñan las tareas y funciones que tienen asignadas” (Bush, et al., 2017, p.7), es importante la buena organización en base al diagnóstico de las instituciones, a fin de buscar el bienestar de la comunidad educativa, esto se logrará mediante el aporte de todos los miembros cumpliendo con sus funciones, estableciendo así un elemento clave para el buen funcionamiento que es el diálogo,

la gestión no sólo es responsabilidad del Director, cada uno desde el lugar que esté, puede aportar una semilla que ayude al crecimiento conjunto, no se puede esperar que otras personas adivinen las necesidades, dejando que se deteriore todo, por ende el trabajo en equipo, la realización del plan de mejora y por sobre todo el sentido de pertenencia es la base para el crecimiento en las instituciones educativas, en éste sentido la apertura debe primar, por ende, el que calla las necesidades no ayuda al crecimiento.

“El liderazgo transformacional, se centra en el desarrollo de las capacidades de los miembros de la organización y su movilización hacia los objetivos comunes” (Bush, et al., 2017, p.7), se enmarca dentro del trabajo conjunto del Director y los Docentes, que en base a las necesidades, encamine acciones innovadoras, proyectos, actividades extraescolares y otros que ayuden al crecimiento del aprendizaje de los estudiantes, brindando oportunidades de vencer la timidez, socializándose entre compañeros, además de tener una visión de emprendedora, por sobre todo inculcar que no existe barreras en el aprendizaje brindando espacios inclusivos de compartir con las propias capacidades que identifica a cada persona, todo lo mencionado genera una pregunta clave ¿Qué busca este tipo de Liderazgo?, busca la sostenibilidad de los objetivos comunes, para las mejoras que ayuden a la solidez de la formación educativa que puede darse en un corto, mediano o largo tiempo, para ello es necesario trabajar con los valores como transversales para generar una transformación eficiente de las necesidades de la institución.

“El liderazgo moral y auténtico, en que lo medular reside en los valores que profesa y practica el líder y que le dan sustancia a la misión de la escuela” (Bush, et al., 2017, p. 7). Este tipo de liderazgo es primordial para el buen funcionamiento de la Institución, a los Directivos y a los Docentes se les considera ejemplo a seguir, donde las palabras y las actitudes son vistas en todo momento, incluso consideradas como personas que no pueden errar, a pesar de que en ocasiones ocurren los errores involuntarios, es por eso que la labor Docente es muy delicada y compleja, es una profesión donde prima la vocación, al año pasan por las aulas estudiantes con diversas cualidades, actitudes y aptitudes, por ende los docentes deben estar preparados moralmente, brindando espacios de diálogos, actuar de psicólogos, consejeros, fomentando la empatía, la solidaridad en todo momento. Cada Director y Docente son auténticos, tienen características propias que identifica a cada uno de ellos en la forma de dirigirse a los demás, en la forma de actuar diario, donde prima las diferencias individuales, los gustos y las

necesidades son enmarcadas por cada uno, si bien existen las orientaciones generales, pero cada uno lo realiza según su propia habilidad. El liderazgo moral y auténtico, busca tener una base fundamental en los valores, sustentado en el profesionalismo para lograr la meta institucional.

“El liderazgo distribuido en que se destierra la noción de un individuo (habitualmente el director o la directora) que incide sobre el resto de la comunidad educativa, reemplazada por la de un conjunto de actores, que se influyen mutuamente y que permiten el progreso” (Bush, et al., 2017). Los recursos humanos que se tienen en las instituciones son los nexos para fomentar las destrezas, motivando la educación con miras a una mejor organización y la toma de decisiones en la que beneficie a la comunidad educativa. El Director tiene como una de sus tareas desarrollar y fomentar la capacidad de liderazgo en los miembros de la comunidad educativa, con base a una gestión compartida, donde se propicia el desarrollo personal y con esto se impacta en la motivación, aspecto que en una Institución permite el ejercicio del liderazgo en áreas académicas en que la toma de decisiones, la coordinación de trabajos en equipos y el apoyo de la comunidad escolar son importantes (Amador, 2017). La cooperación de los demás miembros de la comunidad educativa fortalece y alivia el trabajo directivo, donde debe primar el trabajo colaborativo, pero, ¿qué pasaría cuando uno de ellos está en desacuerdo?, lo ideal es buscar una salida a través del diálogo, brindando espacio de debate que ayude a tomar la mejor decisión para beneficio de la Institución.

“El liderazgo Docente en que la atención está puesta en la capacidad de los profesores y profesoras de empoderarse e incidir en el quehacer no solo del aula, sino de la escuela en su conjunto” (Bush, et al., 2017, p.8). Cada docente es dueño de su tiempo en el aula, lo utiliza de acuerdo a lo planificado, el desafío es ambicioso porque el docente busca llegar de la mejor manera a sus estudiantes, pero si se encierra en el aula cumpliendo el horario no habrá progreso, por ende, debe adueñarse de su profesión, trabajar por un presente y pensar en un futuro para la institución donde se forma a los estudiantes no sólo para el momento sino para su desenvolvimiento personal en la sociedad. A veces escuchamos que los docentes expresan que no pueden con algunos estudiantes, pues allí es el momento de buscar las estrategias para llegar a una solución que sea por el bien de los estudiantes, trabajando en conjunto con los padres y los demás miembros de la comunidad educativa, pero para ello es imprescindible el sentido de pertenencia con la Institución.

“El liderazgo contingente brinda un enfoque alternativo al asumir el carácter diverso de los contextos escolares y las ventajas de adaptar los estilos de liderazgo

a cada situación en particular” (Bush, et al., 2017, p.32). Este liderazgo da énfasis a la necesidad de poder intervenir en caso de presentarse algún disturbio que dificulte el normal desarrollo de las actividades educativas, conociendo el diagnóstico, para poder dar una salida a la problemática y así evitar las reacciones que desfavorezcan el buen relacionamiento.

Cada uno de estos tipos de liderazgos son imprescindible, por ende, se complementan entre sí, actualmente ya no se habla del Director como único líder de la institución, se considera relevante que cada uno desde donde ejerza su profesión en el ámbito de la educación pueda demostrar su liderazgo, que fomente el trabajo en equipo, la buena organización, los valores y busque la planificación de mejoras que faciliten la transformación en el ámbito educativo, previendo los aciertos y los errores.

Se considera relevante presentar un nuevo tipo de liderazgo de manera a complementar lo los tipos de liderazgo analizados, el Liderazgo Tekorã, la palabra “Tekorã” etimológicamente proviene del Guaraní “Teko” que significa vida y “rã” para, para la vida, el liderazgo para la vida, consiste en brindar un espacio de formación y orientación desde temprana edad a los estudiantes, donde tengan la posibilidad de expresar sus necesidades, sus gustos y sus proyectos, de manera a propiciar un espacio abierto al diálogo, el trabajo en equipo, la equidad y la proyección comunitaria, donde puedan compartir con sus pares las fortalezas y las debilidades, despertando en ellos el amor al estudio, cuya principal base sean los valores humanos, como por ejemplo aprendiendo a respetar a los mayores, inculcando la responsabilidad como factor importante del progreso profesional, la integración social, la obediencia con los padres para ver el fruto del cariño de los mismos y luego disfrutar de los resultados, entre otros valores que ayuden en el crecimiento como persona dentro de la sociedad.

Los niños y jóvenes no podrán llevarlo a cabo solos, es necesario el acompañamiento y la coordinación con la Familia y los Docentes, donde se establezcan reglas claras para encaminar un liderazgo que irá creciendo a medida que se practica, buscando que la misma no sea pasajera sino que sirva para la vida. En la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO (2017), menciona que los sistemas educativos pueden promover el liderazgo escolar de apoyo, seleccionando y formando a quienes lideran las escuelas en función de su compromiso con los valores inclusivos, equitativos y su capacidad para promover el estilo de gestión, brindando a los docentes la

oportunidad de aunar su experiencia profesional y sus conocimientos especializados para que vuelvan a revisar su práctica, con el objetivo de hacer que la misma sea más sensible y flexible para los estudiantes (Como se citó a Deppeler y Ainscow, 2016), así como también el desarrollo de las culturas inclusivas, construyendo consenso en torno a valores inclusivos y equitativos dentro de las comunidades escolares.

La transformación de la Gestión Educativa

Mejorar para lograr calidad y equidad en educación, dos palabras muy utilizadas en el ámbito educativo, existen muchas definiciones. Se considera que ambos son dos caras de la misma moneda y que la equidad es una condición necesaria de la calidad. Lograr una auténtica equidad implica que todos nuestros alumnos puedan acceder a una educación de calidad donde estén incluidos nuevos contenidos esenciales, como la alfabetización tecnológica, científica, entre otras. (Gvirtz, 2007). Sin embargo, una educación de calidad necesita que tengamos altas expectativas con respecto a nuestros alumnos y que confirmemos con acciones que todos tienen posibilidad de aprender, que la educación constituye un derecho y que es nuestra responsabilidad como sociedad garantizarlo. Para ello, la pedagogía debe incluir estrategias de intervención que contemplen que los niños aprendan de distintas maneras y la gestión debe contribuir a la inclusión de todos ellos en el sistema educativo (Gvirtz, 2007).

Los Docentes deben estar preparados para la formación de nuestros estudiantes, de manera a que no existan barreras que impidan la práctica de la equidad en las aulas, hablamos de calidad educativa un sueño acariciado por todos, pero ¿Qué se necesita para que la Educación sea de calidad? ¿Gestión del Director y del Docente? Por ello es importante conocer ¿A qué apunta la Gestión Educativa? Según Gvirtz quien (citó a Inés Aguerrondo) define “entendemos la gestión educativa como el gobierno y la toma de decisiones a nivel micro. Se refiere a procesos de toma de decisiones, dinámicas de los equipos directivos, participación, tiempos, espacios, agrupamientos, etc. Y tiene como finalidad centralizar los objetivos de la institución escolar alrededor de la búsqueda de aprendizajes de calidad” (p.14).

Es indudable que los Directores, los Docentes en fin los representantes de la comunidad educativa realicen gestiones para ofrecer una mejor educación, pero es necesario el apoyo del Gobierno, las instituciones públicas están muy abandonadas, los docentes están preparados como profesional para impartir la educación de la mejor manera pero habría que ver, si las instituciones cuentan con

infraestructura adecuada, lugar de esparcimiento, recursos didácticos, equipos informáticos, muebles, ingresos para pagar gastos de mantenimiento y otros que ayuden al aprendizaje de los estudiantes, es fácil decir que se realice las gestiones, pero por más gestiones que se realicen a veces no hay respuesta del Gobierno por el presupuesto que implica montar una institución realmente en condiciones para el aprendizaje, es importante destacar que “la institución educativa genera el conocimiento que la sociedad en conjunto requiere para su desarrollo armónico y evolutivo” (Rojas, 2006 p.13).

A pesar de todo el esfuerzo de los Directores y docentes para el logro de la educación de calidad es constante. Por otro lado la importancia de estar comprometidos con la labor, estar motivados en buscar lo mejor para la comunidad educativa donde somos pasajeros, pero siempre se deja legado que son enriquecidos con el transcurrir de los años.

Los Directores y los Docentes son actores claves de la transformación, la vocación, el amor a la profesión, el sentido de pertenencia, la preparación de los Docentes, son los que permiten aprender y en ocasiones desaprender a fin de brindar una educación que apunte hacia la equidad y la calidad. Por ello es importante contar con instituciones que enseñe a pensar, a desarrollar las competencias, a apuntar a un currículo articulado, abrir las puertas los distintos estamentos de la comunidad educativa, dar participación a la comunidad, establecer espacio de relacionamiento entre familia, educadores e instituciones sociales. Al respecto Gvirtz (citó a Blejmar, 2005) expresa que “la gestión escolar tiene que ver con diseñar situaciones que permitan la acción educativa, Gestionar tiene que ver con diseñar, establecer, sostener pautas y reglas que permitan que cada uno pueda hacer lo que le parece y que el producto sea bueno para todos” (p.14).

Por ello es necesario el trabajo en equipo, mantenerse en diálogo constante, debatir sobre las fortalezas y debilidades enfrentadas a diario, a fin de establecer un plan de mejora de la gestión y de esa manera ir puliendo y enriqueciendo las actividades previstas en el cronograma anual de las actividades de la institución, incluyendo nuevas actividades, proyectos que apunten a mejorar e innovar.

CONCLUSIÓN

El liderazgo juega un papel importante en la organización, en el desempeño de los miembros de la comunidad educativa, que está extremadamente vinculado con la gestión educativa porque influye en el logro de los objetivos educativos siendo protagonistas de la transformación en la Educación. Bush et al. (2017), ha compartido los tipos de liderazgos que son de gran utilidad dentro del ámbito educativo, brindando aportes importantes que ayudan al logro de la meta deseada, los tipos de liderazgo se complementan y enriquecen entre sí, el liderazgo Instrucciona, Gestor, Transformacional, Distribuido, Docente, Contingente, Tekorā, moral y auténtico, contribuyendo a la formación de los estudiantes.

En base al análisis realizado se presenta un nuevo tipo de liderazgo de manera a complementar los tipos de liderazgo analizados, el Liderazgo Tekorā o Liderazgo para la vida, permite brindar un espacio de formación y orientación desde temprana edad a los estudiantes, cuya base principal es la formación en valores humanos, que ayuden en el crecimiento como persona dentro de la sociedad. El liderazgo debe favorecer la creación de una visión compartida en el ámbito de la educación, además las estrategias de autoevaluación y mejora de las prácticas, tiene como meta institucionalizar la capacidad de coordinar las acciones en pos de mejoras.

La gestión educativa promueve las capacidades internas de la institución buscando el cambio, a través de ideas que apuntan a que las personas que trabajan en el ámbito educativo asuman las responsabilidades inculcando la importancia no sólo de enseñar sino sobre todo de aprender a enseñar mejor, asumiendo el desafío de una enseñanza de calidad para los estudiantes. Por ende se debe promover un proceso de mejora continua de aprendizaje, de reflexión, esto requiere del compromiso, del conjunto de las instituciones y de la política educativa determinada en el país. La transformación que debe afrontar la escolarización no son procesos autosuficientes, comprometen a las políticas de estado y más aún a la sociedad civil (Romero, 2007).

Financiamiento: Los autores, declaran que no han recibido financiación para la realización del artículo.

Conflicto de interés: El autor, declara que no existen conflicto de intereses para la publicación de este artículo.

Contribución del autor: Los autores del artículo han formalizado la redacción del artículo de forma cooperativa, por tanto todas las partes del mismo han sido elaboradas de forma conjunta y son responsables de todos los apartados del mismo.

REFERENCIAS

Amador, C., M. (2017). Ventajas del liderazgo distribuido en instituciones de educación superior. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*.8 (15), pp. 817-832 Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672017000200817&lng=es&nrm=iso

Bush, T., Robinson V., Spillane J., Ortiz M., Ryan J., Giles D., Cuéllar C., Jingping S., Fink D., Lambert L., y Oplatka I. (2017). *Liderazgo educativo en las escuelas: Nueve miradas*. Santiago de Chile: Salesianos Impresores S.A. Recuperado de:

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/56143773/libro_liderazgo_directivo_serie_1.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLiderazgo_educativo_en_la_escuela._Nueve.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20191216%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20191216T185503Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=ce6f0f2ecb27de0ce6ddd2f92b770bb776998ef9e51e23891a5e9bb0833cda8f

Gvirtz, S., y Podestá M., E. (2007). *Mejorar la gestión directiva en la Escuela*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A. Recuperado de: <https://books.google.com.py/books?hl=es&lr=&id=DRsmBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA4&dq=Liderazgo+y+gestión+educativa+libro&ots=Cz->

[4wKonVa&sig=LChPy3reqLIBOCv1lhGE9n8TNw0#v=onepage&q=Liderazgo%20y%20gesti3n%20educativa%20libro& .](#)

Newstrom, J. (2007). *Dirección: Gestión para lograr resultados*. México: McGraw-Hill.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO. (2017). *Guía para asegurar la inclusión y la equidad en la educación*. París: UNESCO. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0025/002595/259592s.pdf>

Romero, C. (2007). *La escuela media en la sociedad del conocimiento: ideas y herramientas para la gestión educativa*. Buenos Aires: Centro de publicaciones Educativas y Material Didáctico. Recuperado de: https://books.google.com.py/books?hl=es&lr=&id=RqNpSvMp1mQC&oi=fnd&pg=PA9&dq=Liderazgo+y+gesti3n%20educativa+libro&ots=jFc9B_SL6G&sig=pZ24khmiTfx5Qmh8rLkMyHFgkYU#v=onepage&q=Liderazgo%20y%20gesti3n%20educativa%20libro&f=false

Rojas, J.M. (2006). *Gestión Educativa en la sociedad del conocimiento*. Colombia: CARGRAPHICS Impresión digital. Recuperado de:

<https://books.google.com.py/books?hl=es&lr=&id=ykVyKAP7XBUC&oi=fnd&pg=PA9&dq=Liderazgo+y+gesti3n%20educativa+libro&ots=UE4q2WobvT&sig=jUBUNJgBZ8GxaKRKVyOg7Uy47qI#v=onepage&q&f=false>

Rincón, S., A. (2003). *Mauro: El camino del líder*. Barcelona: Robinbook, SLCop.