

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE
LOS DIRECTIVOS EN ESCUELAS
PRIMARIAS DESDE LA PERSPECTIVA
DEL PENSAMIENTO COMPLEJO****Autora: Gutiérrez Belkis****RESUMEN**

El liderazgo transformacional de los directivos en las escuelas primarias, se basa en el desarrollo de una serie de habilidades conducentes que genere la mayor cantidad de oportunidades de participación e interacción para que los estudiantes y la comunidad en general logren el éxito en el alcance de las metas propuestas, así como también reducir el impacto del cambio. Para estudiar estos escenarios educativos complejos y transformarlos en cotidianidades, se precisó en este ensayo caracterizar las nociones epistémicas referentes al liderazgo transformacional de los directivos en las escuelas primarias desde la perspectiva del pensamiento complejo, el cual parte de una revisión documental que constituye un eje temático en permanente discusión para orientar la búsqueda de respuestas, tanto teóricas como pragmáticas a la problemática que subyace en torno a la gestión de las instituciones. Por consiguiente, frente a una visión del directivo definida por sus rasgos personales de eficacia y dinamismo, su capacidad de organización y su habilidad para actuar en las diversas situaciones de la escuela, se empieza a definir una forma diferente de ejercer las funciones educativas, basadas cada vez más en el esfuerzo de aunar voluntades en proyectos compartidos, en la sensibilidad ante las nuevas situaciones, en la habilidad para adaptar el funcionamiento de la Escuela Primaria a los objetivos que se propone.

PALABRAS CLAVE:

Liderazgo
transformacional,
gestión del director,
educación primaria,
pensamiento
complejo.

El líder exitoso debe entender y aplicar el principio del esfuerzo cooperativo y ser capaz de inducir a sus seguidores a hacer lo mismo. El liderazgo exige poder y el poder exige cooperación.
Napoleón Hill

A manera de Introducción

La presente época de cambios, la vida de las organizaciones está signada por un liderazgo que representa el eje impulsor de las diversas acciones gerenciales, administrativas, académicas y técnicas que se deben ejecutar para dar respuesta a las exigencias de la sociedad. Dentro de este marco, el personal directivo de las escuelas primarias está llamado a replantear su gerencia, de manera que le permita enfrentar los desafíos a nivel organizacional que suelen generarse en estas instituciones, ya que son organizaciones públicas, altamente complejas, dada su conformación estructural interna y por la dinámica de interacción permanente con el entorno.

Asimismo, la sociedad demanda que las instituciones educativas se constituyan en el espacio comunitario por excelencia para la convivencia y la coexistencia ciudadana, donde las

comunidades participan activamente en el proceso educativo. La capacidad de un centro escolar para mejorar depende, de forma significativa, de líderes que contribuyan activamente a dinamizar, apoyar y animar a que su escuela aprenda a desarrollarse, haciendo las cosas progresivamente mejor. Todo esto ha contribuido a que la dirección pedagógica de las escuelas se esté constituyendo a nivel internacional como nacional, en un factor de primer orden, al tiempo que en una prioridad de las agendas de las políticas educativas.

El director como líder educativo, está a cargo de la fase operacional de la institución, así como la responsabilidad de planificar, organizar, coordinar, dirigir y evaluar todas las actividades que se llevan a cabo en la escuela. El dominio de estas competencias permite realizar con eficacia las prácticas administrativas correspondientes

hacia el logro de la visión, la misión, las metas y los objetivos institucionales.

Para que una escuela sea efectiva, todos los componentes de la organización deben tener un compromiso real con el cambio planificado. Este cambio en verdad debe provenir de la selección, adaptación e implementación de una serie de innovaciones que atiendan las necesidades de la comunidad escolar y debe permitir el alcance de una mayor productividad a fin de que los resultados demuestren tanto la calidad académica como en los procesos administrativos.

El director líder y el grupo de docentes de esa escuela necesitan una mentalidad abierta, que ante cada problema o situación que se presente vean una gran oportunidad de desarrollo, debe producir cambios e innovaciones que sean producto de una planificación estratégica para el mejoramiento de la institución. Esta gestión hace que el proceso de cambio sea uno deseable, necesario, que permita a la escuela el mantenerse en un rol proactivo ante

las demandas de la sociedad. De esta manera, el producto de la escuela responde también a las expectativas de la sociedad que crea la escuela con ese propósito.

Dentro de este enfoque, el liderazgo se asocia a la capacidad del directivo para ejercer cierta influencia en su personal, con el fin de lograr el uso de las mejoras técnicas y métodos para el trabajo pedagógico gerencial. Además, los líderes nacen, se hacen, se prueban en las diferentes circunstancias o coyunturas, puesto que el liderazgo es un proceso que necesita ser alimentado, realimentado y transformado positivamente todos los días.

A la luz de lo anterior, se infiere que para consolidar un liderazgo transformacional, se requiere que el directivo tenga una visión clara de la situación que enfrenta y que asuma su rol de líder en función de la problemática detectada, debiendo con ello gerenciar el ambiente educativo en el cual se desenvuelve, a fin de tomar las decisiones más acertadas que le permitan una mejor

gestión de sus funciones con la integración activa de todos los elementos (estudiantes, docentes, padres y/o representantes y comunidad), para así consolidar la educación en función de la realidad social.

Es por ello, que el liderazgo de los directivos en las Escuelas Primarias desde la perspectiva del pensamiento complejo surge como el “nuevo liderazgo”, el transformacional que se reconceptualiza en los años ochenta; un liderazgo carismático, visionario, transformativo, más flexible e inclusivo, comunitario y democrático, el que en lugar de acentuar la dimensión de influencia en los seguidores o en la gestión, se enfoca en la línea de ejercer el liderazgo mediante significados (visión, cultura, compromiso, etc.) de un modo compartido con los miembros, imbuyéndolos en un sentido más alto a los propósitos inmediatos.

Estos planteamientos resultan significativos para entender que el desarrollo eficiente de la institución dependerá en gran escala, de la

capacidad del liderazgo transformacional que logren ejercer los directores de las instituciones para retomar la buena marcha de los procesos administrativos, académicos, en beneficio de todos los miembros de la escuela.

Conceptualización del Liderazgo Transformacional

Según Ugarte (2003), el líder “es la persona que estimula una influencia especial en el grupo, con la finalidad de alcanzar metas que responden a las necesidades e intereses del grupo” (p.79). El líder es aquella persona que es capaz de influir en los demás. Es una persona que mira al largo plazo, que marca unos objetivos muy ambiciosos para la organización y que consigue ilusionar a su equipo en la búsqueda de los mismos.

El director líder, sin disponer necesariamente de esta autoridad jerárquica, tiene también capacidad de decidir la actuación del grupo en base a la influencia que ejerce, que viene determinada por la “autoridad moral” que ejerce sobre el resto del

equipo. A los miembros del grupo les inspira confianza saber que al frente del mismo se encuentra el líder.

Al respecto, Tuleja (2006) define al líder como “la persona capaz de influir sobre los demás, obteniendo su seguimiento, motivación y disposición” (31). Por su parte, Carrasco (2006) un líder es “aquella persona que posee la habilidad para influir sobre los miembros de un grupo para alcanzar los objetivos planteados de cualquier otra institución” (p. 29). Según Leithwood y Louis (2011) “proveer dirección y ejercer influencia, marcar una meta común e influir en otros para compartirla” (p. 53). Para que haya liderazgo, la influencia tiene que provenir del ejercicio razonable de la autoridad formal, de las propias cualidades del líder o de su grado de conocimiento y experiencia como para poder ofrecer orientaciones a los demás

Lo que caracteriza al líder es su habilidad para conducir equipos. Consigue que cada miembro trabaje y aporte lo mejor de sí mismo en la lucha por alcanzar un objetivo común

(sea ganar el campeonato, mejorar los resultados, ganar las elecciones políticas, etc.). Además de esta capacidad innata para gestionar equipos, el líder se caracteriza también por su visión de futuro.

Líder es la persona que siente en su psiquis, conciencia y moral la responsabilidad de participar en la búsqueda de soluciones a los problemas que afectan a su medio o a comunidad. Cuando asume una responsabilidad lo hace con toda seriedad, entrega y desprendimiento, trazándose objetivos claros y definiendo metas concretas así como la estrategia correspondiente. Consigue así que las personas se identifiquen con las metas marcadas, que las hagan propias y luchen por ellas con todo el empeño. Una vez que el líder tiene definida su visión de futuro, luchará con auténtica pasión para lograr los objetivos.

De allí que, como lo señala Heifetz y Laurie (2002):

Los líderes de este siglo, debe prepararse para atender la nueva realidad organizacional, además de

visualizar los elementos que caracterizan la nueva economía del conocimiento y la innovación, estar atentos ante los cambios, para mantener la certidumbre entre la incertidumbre de la complejidad organizacional (p.187).

Hablar del liderazgo se refiere a un concepto polémico, cuya práctica ha sido objeto de muchas investigaciones sociales, que abarcan desde el perfil de los líderes que se han desarrollado y adaptado a lo largo de la historia, hacia la identificación de los elementos o circunstancias que los generan y mantienen al frente de los grupos sociales. En la sociedad postmoderna, el líder de hoy, está obligado a ser un constante agente de cambio. Por su parte, las organizaciones demandan de una nueva generación de directivos, capaces de retar los procesos, inspirar una visión compartida, levantar los ánimos y canalizar positivamente la inconformidad. Así como de capacitar a otros para la acción.

El tema sobre el liderazgo directivo en las escuelas ha sido un factor clave en el desarrollo de las instituciones educativas, sin embargo, ante la sociedad del siglo XXI, caracterizada por la información y el conocimiento, se requiere de análisis, reflexión y valoración continua que se orienten a la mejora de los procesos que llevan a cabo cada uno de los integrantes de la comunidad educativa y con ello, el avance educativo.

Características del Liderazgo Transformacional

El investigador Bernard M. Bass (1994) quién desarrolló el concepto original, elaborando la Teoría del Liderazgo Transformacional. Éste, considera que “el liderazgo transformacional se define en base al impacto que tiene sobre los seguidores, ya que dichos líderes se ganan la confianza, respeto y admiración de los mismos” (p. 13). Pero probablemente, el mayor aporte de Bass al estudio del liderazgo transformacional sea la determinación de los 4 componentes que diferencian

dicho tipo de liderazgo. Estas características son:

1.- Estimulación intelectual: El líder tiene visión y presenta ideas que requieren de una reconsideración de los métodos anteriores de gerenciar y permite el desarrollo de nuevas formas de pensar. Asimismo, no se limita a desafiar el *status quo* dentro de una organización, sino que fomenta de forma intensiva la creatividad entre sus seguidores, alentándolos a explorar nuevas formas de hacer las cosas y nuevas oportunidades, en beneficio de la empresa.

2.- Consideración individualizada: Donde indica que el líder delega las asignaciones para dar oportunidad de aprendizaje y le presta una atención personal a los individuos. El liderazgo transformacional implica a su vez mantener líneas de comunicación abiertas con los seguidores, tanto de forma individual como colectiva. De este modo, se asegura que se compartan nuevas ideas, pudiendo surgir así productos o innovaciones que, de lo contrario, hubieran quedado sin desarrollar, a su vez,

estos mismos canales de comunicación permiten a los líderes un reconocimiento directo a sus seguidores, motivándolos y fomentando la proactividad.

3.- Inspiración y motivación: Gracias a su visión clara, los líderes transformacionales tienen la capacidad de articular a sus seguidores. De ese modo, logran transmitir su motivación y pasión, lo que conduce a empleados con mayor proactividad y comprometidos con la organización.

4.- Influencia idealizada: El líder transformacional se erige como un modelo para sus seguidores. Estos quieren emularlo como consecuencia de la confianza y respeto que tienen depositados en él. Es gracias a la influencia idealizada que pueden surgir nuevos líderes transformacionales dentro de la organización, ya que el liderazgo es una capacidad que, aunque en ocasiones es innata, puede desarrollarse y ser entrenada.

Una vez definidas dichas características y en base a las mismas, se puede afirmar que el

liderazgo transformacional es aquel que mayores beneficios reporta a las organizaciones cuyos objetivos sean fomentar la creatividad y la innovación entre sus empleados para lograr mejorar o mantener su posición competitiva. Por lo antes expuesto, es importante destacar que si un gerente educativo aplica estas características en su centro de trabajo, indudablemente logrará mejoras notables en sus seguidores, ya que estimulará a su equipo para desempeñarse de forma eficiente en su área laboral; de esta manera, convierte a sus seguidores en líderes y puede convertir a los líderes en agentes morales.

Desarrollo del liderazgo en el directivo

El directivo de la escuela primaria necesariamente debe ser un líder. Un director líder en educación representa una combinación entre la capacidad innata de desarrollar ideas y los conocimientos para llevarlas a cabo. Según Chávez (2001) “las características más resaltantes que entre otras, debe poseer un líder son

las siguientes: conocimientos y capacidad de abstracción, actitudes y habilidades políticas” (p. 77).

Los conocimientos y la capacidad de abstracción se conectan con las capacidades técnicas y estratégicas para enfrentarse a las situaciones complejas y tomar las decisiones adecuadas. Los directivos en educación deben concienciar la complejidad del proceso y aplicar sus conocimientos científicos y las técnicas educativas para desarrollar estrategias que aporten soluciones y conduzcan al logro del objetivo común.

Las actitudes del directivo se relacionan con la capacidad emocional para enfrentar situaciones difíciles con firmeza y decisión. El directivo líder tenderá a la unión y al trabajo en equipo, para consolidar los esfuerzos humanos y materiales alrededor del propósito nacional. Las habilidades políticas se entienden como la capacidad interpersonal para dirigir y motivar a sus trabajadores y para relacionarse con sus superiores.

Teóricamente, se ha discutido sobre si el liderazgo es innato en la

persona o aprendido. Esto ha generado posiciones coincidentes y contradictorias sobre este particular. También se han escrito, en la literatura respectiva, ideas erróneas sobre el liderazgo que prevalecen e inducen a pensar que se necesita nacer con características de líder; en tanto que otras investigaciones sostienen que los líderes se hacen.

Sobre esa discusión, Chávez (ob. cit.) afirmó, en su ponencia sobre liderazgo en educación, lo siguiente:

El directivo y el personal docente de las instituciones educativas necesariamente deben ser líderes, fundamentados en el conocimiento, actitudes y habilidades en torno a las competencias, funciones y tareas que deben desarrollar. Ese conocimiento es el que le otorga el poder de influir sobre los demás, motivando a la fuerza de trabajo y las destrezas para utilizar el esfuerzo unificado para el logro compartido de la conducción educativa. El líder en educación es aquel comprometido con el ejercicio de su profesión, que constantemente está aprendiendo y

desarrollando nuevas habilidades laborales, relaciones humanas y elevado espíritu de colaboración institucional (p. 18).

Esa concepción del líder se basa en el conocimiento que, en primer término, le permite al educador ganarse el reconocimiento del personal con el cual trabaja. Esto significa cultivar el ser con la práctica y adquirir vivencias de liderazgo. Quien tiene conocimientos sobre su hacer laboral y los demuestra, con responsabilidad, calidad y eficiencia, ha sembrado las bases para reconocimientos y méritos académico – administrativos como educador. Es imposible que él logre un liderazgo si no prueba su dominio del conocimiento absoluto sobre un área determinada.

Como reflexión frente a lo expuesto, vale decir que, en la escuela primaria, el director debe enfatizar durante la labor diaria que cada persona tiene gran potencial de liderazgo, anteponiéndose al desarrollo de un pensamiento libre y a la admisión de un conocimiento

especializado. El directivo que domine y aplique los principios fundamentales de su hacer laboral, que ha aprendido a pensar y a trabajar como tal, se adaptará al progreso y a los cambios más rápido y mejor que aquellos que no intentaron aprender y nutrirse cada día del conocimiento.

El director de la escuela primaria debe ser un líder proactivo. Esto significa que toma la iniciativa y se responsabiliza por lo que ocurra en el ámbito de su cargo, mejorando el entorno institucional y comunitario, pero también comprometido con el cambio y dando cumplimiento a la política educativa. Además, necesita adelantarse a los acontecimientos y no esperar pasivamente para ver lo que pasa. El otro aspecto de la proactividad, la práctica de analizar lo que se puede controlar y lo que no, también resulta interesante, ya que hace que el líder concentre sus energías en las áreas sobre las que se puede ejercer algún control.

Las escuelas primarias en el marco de la transformación social

La educación primaria es el segundo nivel en el sistema educativo, precedido por la educación inicial, con una duración de 6 años escolares, la cual es obligatoria según lo contempla la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000) en su artículo 103; es la plataforma de toda formación integral del individuo, en la cual se forma para la prosecución al bachillerato y que por ende debe ser una labor en unión de la escuela, familia y comunidad.

Cabe destacar, que Venezuela forma parte de los países que integran los objetivos del milenio, el cual refiere “que para el año 2015 no debe existir ningún niño en edad escolar fuera del sistema educativo, lo cual le da un carácter legal, al deber cumplir con las políticas y acuerdos internacionales” (CEPAL, 2011: 80).

La UNESCO (2004), define a la educación primaria como: “los programas educativos destinados a proporcionar a los alumnos una sólida

educación básica en lectura, escritura y aritmética, junto con conocimientos elementales en otras asignaturas como, historia, geografía, ciencias sociales, arte y música” (p. 7). Tomando en cuenta los conceptos y la fundamentación legal, se pretende valorar la dirección que lleva la gerencia escolar requerida de autonomía en la toma de decisiones, a fin de dar respuestas satisfactorias a los problemas reales.

Es el subsistema del Sistema Educativo Bolivariano (SEB, 2007):

que garantiza la formación integral de los niños y las niñas desde los seis (6) hasta los (12) años de edad o hasta su ingreso al subsistema siguiente; teniendo como finalidad formar niños y niñas activos, reflexivos, críticos e independientes, con elevado interés por la actividad científica, humanista y artística; con un desarrollo de la comprensión, confrontación así como la verificación de su realidad por sí mismos; con una conciencia que les permita aprender desde el entorno, ser cada vez más participativos, protagónicos

como también corresponsables en su actuación en la escuela, familia y comunidad. Asimismo, promoverá actitudes para el amor como el respeto hacia la Patria, con una visión de unidad, integración y cooperación hacia los pueblos latinoamericanos, caribeños y del mundo (P.12).

Este subsistema, al igual que los otros, se sustenta en los pilares de la educación Bolivariana presentados en el Currículo Nacional Bolivariano (CNB): Aprender a crear, aprender a convivir y participar, aprender a valorar y aprender a reflexionar; propuesta pedagógica innovadora que se origina de las ideas educativas y emancipadoras de Simón Rodríguez, Francisco de Miranda, Simón Bolívar, Ezequiel Zamora y de otros pensadores y otras pensadoras de Latinoamérica, el Caribe y el mundo; ideas con las cuales se promueve un cambio en el proceso de aprendizaje de los niños y las niñas, que supone una nueva forma de interpretar los saberes individuales para colectivizarlos

desde la escuela, fortaleciendo el pleno ejercicio de la ciudadanía, en defensa de la soberanía venezolana, latinoamericana y caribeña.

Visión del Liderazgo Transformacional desde la perspectiva de la Complejidad

Por un pensamiento complejo, según Morín (2006) se ha de entender en el ámbito de la reforma educativa como el “reconocimiento de un principio de incompletud y de incertidumbre en el seno de todo conocimiento, ante el cual se ha de aspirar a un saber no parcelado, no dividido, no reduccionista, evitando un conocimiento-acción unidimensional y mutilante” (p. 18).

Asimismo, el mismo autor considera “que no existe como fundamento para dar una explicación, sino que señala una dificultad para explicar” (p.47). Por lo tanto, no es un pensamiento capaz de abrir todas las puertas sino de identificar nudos constantes de dificultades que en la medida que son despejadas y abordadas surgen nuevas y más complejas dificultades. Es un espiral

constante e infinito, pero a su vez alcanza ciertos niveles de lucidez que permiten a las personas comprender y aprehender de los cambios y dinámicas del universo y de la civilización humana.

Para este autor, tanto el todo como la parte, tienen elementos comunicantes que le son afines, pero sin que esto corrompa la autonomía de la parte, somos singulares puesto que el principio de que todo está en la parte no significa que la parte sea un reflejo puro y simple del todo. El reconocido estudioso y promotor del pensamiento complejo, describe el estadio actual de la humanidad como el de una prehistoria del espíritu humano y solo el pensamiento complejo, que no es más que el reconocimiento de un principio de incompletud y de incertidumbre en el seno de todo conocimiento, permitirá civilizar nuestro conocimiento.

Es así, como el liderazgo transformacional desde la perspectiva del pensamiento complejo debe llevar a la organización a lograr objetivos reales, lo que implica tomar en consideración el contexto externo

como el interno. Para la concepción del desarrollo de esta visión compleja se requiere en el nuevo liderazgo la revisión del pensamiento de Edgar Morín. Para tal efecto, se toma a Morín (ob. cit.), cuando dice "...que la empresa es puesta en un ambiente externo, que por otro lado integra un sistema eco-organizado. Comprender la organización en su complejidad redimensiona el papel de la información y del conocimiento en ese ámbito" (p.77).

Lograr un pensamiento multidimensional, por parte de los líderes inmersos en este estudio, que sean capaces de concebir la complejidad de lo real, hace necesario la búsqueda de un método para unir lo separado y articular lo que está desunido. Esto conlleva a un planteamiento de ser organizador de la organización es decir, donde los individuos conocen, piensan y actúan en conformidad con los paradigmas culturalmente inscriptos en ella. El paradigma orienta, gobierna y controla la organización de nuestros razonamientos y sistema de ideas.

Reflexión Final

La gestión educativa necesita considerar herramientas de efectividad para lograr reestructurar la escuela en medio del proceso de cambio y mejora que se ha propuesto la educación en países con desventaja en niveles de desarrollo. El Liderazgo Transformacional es una herramienta de gestión posible de viabilizar en los centros educativos orientados al crecimiento personal y profesional de los directivos quienes necesitan recuperar autoridad y credibilidad como profesionales de la educación.

El líder transformacional ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos asentimiento y compromiso, esforzarse en reconocer y potenciar a los miembros de ésta. Además debe orientar a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, no sólo gestionar las estructuras, sino que influir en la cultura de la organización, orientarse hacia las personas más que hacia la organización para así transformar los

sentimientos, actitudes y creencias de los demás.

En tiempos como los actuales de cambio y reforma, el liderazgo educativo constituye un elemento importante, conviene advertir que en esa conexión que habitualmente se establece entre liderazgo y aprendizaje organizativo importa precisar específicamente de qué liderazgo y de qué aprendizaje se está hablando. Es importante, pues, no olvidar que importan los procesos que se desarrollan en los centros escolares y el cómo se despliegan, pero que también es crucial el contenido y sustancia de los mismos.

Por otra parte, al mencionar a los directivos de instituciones educativas, estos para alcanzar un liderazgo transformacional han de ser personas con metas definidas, carismáticos, con una personalidad atrayente, saber comunicar sus deseos, poseer un gran dinamismo ejemplar, un motivador al logro y por último saber actuar en diferentes contextos o dirigir su línea de acción según la situación que se presente por cuanto la vida escolar es dinámica.

En tal sentido, se infiere que para consolidar que el directivo posea un liderazgo transformacional eficaz, se requiere que este tenga una visión clara de la situación que enfrenta y asumir su rol de líder en función de la problemática que se detecte, debiendo con ello gerenciar el ambiente educativo en el cual se desenvuelve, a fin de tomar las decisiones más acertadas que le permitan una mejor gestión de sus funciones, todo esto por supuesto, con la integración activa de todos los actores educativos (estudiantes, docentes, padres y/o representantes y comunidad), para así consolidar la educación en función de la realidad social.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bass, B. (1994) **Transactional to Transformational Leadership**. En: News Week. N° 5 (1), 22-32.
- Carrasco, J. (2006) **“Líderes del Mundo”**. Lima – Perú. Editorial Tarea. Primera Edición. Pág. 250.

- Centro de Planificación Educativa para América Latina (CEPAL, 2011) **La Educación Primaria como Alternativa de Desarrollo de las Naciones.** Santiago de Chile: Secretaria de Publicación y Estadística.
- Chávez, N. M. (2001) **Formación Gerencial del Directivo.** Conferencia. Carúpano: Instituto Universitario de Tecnología de Carúpano.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000) Caracas: **Gaceta Oficial N° 5433 Extraordinario.**
- Currículo Nacional Bolivariano.** Diseño Curricular del Sistema Educativo Bolivariano. Caracas, Septiembre de 2007.
- Heifetz, R. y Laurie, D. (2002) **“El Trabajo del Liderazgo”**, Harvard Business Review, Liderazgo. Edit. Deusto. España, pp. 181-210.
- Leithwood, K. y Louis, K.S. (eds.) (2011) **Linking Leadership to Student Learning.** San Francisco: Jossey - Bass.
- Morín, E. (2006). **Educación en la Era Planetaria.** España: Gedisa
- Tuleja, J. (2006) **¿Qué es un Líder?** Madrid. Editorial IRWIN. Segunda Edición. Pág. 415.
- Ugarte, D. (2003) **“Adolescentes Ciudadanos” Formación de Líderes Democráticos en la Escuela.** Lima- Perú. Editorial Tarea. Segunda Edición. Pág. 130.
- UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura) (2004). **La Conclusión Universal de la Educación Primaria en América Latina: ¿Estamos Realmente tan Cerca?** Informe Regional sobre los objetivos de desarrollo del Milenio vinculados a la educación, Santiago de Chile, Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe (OREALC), Octubre.
- Woyach, R. (2003) **“Preparándose para el Liderazgo”**. España. Editorial SJ. Primera Edición. Pág. 143.