

LIDERAZGO EDUCATIVO EN TIEMPOS DE CRISIS

Yoleyda Norelys Delmoral Acacio

yoledelmoral@gmail.com

Universidad Politécnica Territorial Alonso Gamero (UPTAG).

Recibido: 30 de marzo de 2016

Aprobado: 12 de abril de 2016

RESUMEN

En tiempo de crisis, la discusión sobre el liderazgo educativo resulta vaga e incompleta cuando se omiten las vivencias del docente líder. Por tanto se pretende, sistematizar experiencias para caracterizar a un líder en la complejidad de su ejercicio; para ello se parte del supuesto “en tiempos de crisis todo líder combina cualidades innatas, aprendidas y cultivadas para motivar a otros, manteniendo una amplia visión hacia factores internos y externos que lo potencien como líder”. La metodología reflexiva y crítica, inicia con la organización de vivencias para su evaluación y análisis. La sistematización de experiencias se da como proceso para la interpretación, sus resultados arrojan tres componentes en el liderazgo educativo en tiempo de crisis: a) la personalidad del líder docente, b) los principios éticos y valores morales y c) valores humanos, ambientales y espirituales propios del contexto; manifestándose en respuesta hacia el mundo en crisis de modo ejemplarizante.

Descriptor: Educación, Liderazgo en Crisis, Líder docente, Sistematización, Liderazgo educativo.

EDUCATIONAL LEADERSHIP IN TIMES OF CRISIS

ABSTRACT

In times of crisis, the discussion on educational leadership is vague and incomplete when the experiences of leading teachers are omitted. Thus the aim of this research is to systematize experiences to characterize a leader in the complexity of its role; for it is assumed that "in times of crisis every leader combines innate, learned, and grown qualities, to motivate others, maintaining broad view toward internal and external factors that potentiate him as a leader". Reflective and critical methodology starts with the organization of experiences for evaluation and analysis. The systematization of experiences is given as a process for interpretation, their results shed three components in educational leadership in times of crisis: a) the personality of the teacher leader, b) ethical principles and moral values, c) human, environmental and spiritual values reflecting the context; manifesting itself in response to the world in crisis in exemplary mode.

Keywords: Education, Leadership in Crisis, teaching Leader, systematization, educational leadership

INTRODUCCIÓN

La evolución de las sociedades conlleva al surgimiento de diversos estilos y modos de vida, determinada esta situación por las carencias y dificultades que imponen a los individuos acciones de innovación que les facilite adaptarse a los cambios. Filósofos como Platón y Aristóteles fueron los primeros propulsores de estos cambios paradigmáticos y contribuyeron a que se incluyesen en la historia, impulsando lo epistemológico y ontológico que explican las cosas, hechos o situaciones.

Ahora bien, es del todo cierto que la educación, como centro del quehacer social, evoluciona dando sentido a los cambios en el comportamiento del hombre. En este sentido Salazar (2006), señala que la educación en la antigüedad se centraba en la formación general del hombre, del ciudadano, sin atender el contenido y transmisión de conocimientos; en esos tiempos la pedagogía debía ponerse al servicio de fines éticos y políticos. Lo anterior contrasta con el enfoque

constructivista educativo que sustenta la educación en los tiempos actuales, es decir, el mundo moderno ve diferente a la educación, al ser social y a la sociedad. En las sociedades contemporáneas —y esto marca las diferencias con las antiguas- el conocimiento científico juega un papel central en todos los ámbitos de su funcionamiento, al punto que puede aventurarse la afirmación de que constituye la clave del desarrollo y el bienestar de los países; así lo expresa Lorenzano (1988), quien señala que todo proceso educativo se sustenta en la ciencia, como la base, por lo tanto, para estudiar o abordar cualquier problemática, por llamarla de alguna manera, se debe argumentar y soportar en ella.

Hablar de educación en los tiempos modernos, sin tocar el tema del liderazgo educativo resulta vago e incompleto; especialmente cuando el quehacer educativo se fundamenta en las ciencias pedagógicas que definen al docente como líder del aula, como la persona que orienta el conocimiento. Del mismo modo, resulta que hoy en día hablar de liderazgo es un tema algo controversial y arduo, ya que, desde Cristo aparece como un término asociado al hecho de seguir a otros pero también trae implícito el poder que ello supone.

Convencer a otros, y que otros te sigan requiere de habilidades entre las cuales comúnmente se mencionan la oratoria, el conocimiento, entre otros, e incluso muchos tienden a considerar la imagen y adoptan una postura erguida que denota seguridad, también un tono de voz adecuado, pero fundamentalmente, en el docente el componente cognitivo, el estar muy bien informado, es básico para que ese proceso de liderar pueda darse.

En el hecho educativo, se suman otras cualidades y destrezas relacionadas, cuya aplicación al final definen el tipo de liderazgo del docente. A estos se les puede denominar componentes o factores que definen el liderazgo, así el verdadero líder debe entregar confianza, romper las malas imágenes, buscar la cooperación, integrar al equipo personas con visión de cambio, estar dotado de fundamentos éticos, morales e intelectuales, formar futuras generaciones capaces de continuar aportando para los cambios positivos, contará con madurez psicológica, energía,

voluntad y perseverancia para afrontar los problemas y solucionarlos, (Alecroy, 2010).

Ahora bien, definir el tipo de liderazgo que debe tener un docente, según la situación donde se desenvuelva, tampoco es fácil; autores lo caracterizan conforme a las necesidades que se van presentando en el entorno y a los avances científicos en las ciencias pedagógicas. Así se habla de liderazgo instruccional, para el cambio, transformacional, transaccional, entre otros y últimamente se habla de liderazgo complejo y liderazgo resiliente, todo ello de acuerdo a las carencias evidenciadas en las vivencias de los docentes en el aula y de los requerimientos socio-políticos y socio-culturales de cada momento histórico.

Aspectos como la creatividad, innovación, ética, entre otros, en ámbitos donde lo complejo se hace presente, son retos que se imponen actualmente al educador para afrontar en su actividad diaria, en el ejercicio de su liderazgo en el aula. Por otra parte, las exigencias de los discentes son particularmente determinadas por la dinámica social donde se desarrolla y por los aportes que el docente le facilita en el proceso de enseñanza aprendizaje. La capacidad para crear es una aptitud clave en la gestión de la complejidad dentro de las organizaciones, (Krupatini, 2012).

Desde esa perspectiva, las vivencias son de vital importancia para la investigación educativa, esa óptica experiencial permite recabar las evidencias que sustentan nuevas teorías en el campo del liderazgo docente. Con la realización de este ensayo enmarcado y delimitado al ejercicio del liderazgo del docente en tiempos de crisis; se pretende desde la sistematización de experiencias, evidenciar las características de un líder en la complejidad, describiendo las acciones concretas necesarias para transformar la realidad de su entorno y el de sus estudiantes, identificando además las aplicaciones de las teorías sobre liderazgo en cuya interacción radica el tipo que permitirá al docente abordar las situaciones de aula.

En este estudio sobre el liderazgo educativo, se busca dejar al descubierto los componentes que caracterizan las actuaciones visualizadas en el desarrollo de

actividades de formación sobre el tema en cuestión, sobre todo aquellas que siendo debatidas por requerimientos del curso, también fueron mostradas por el líder y lo acercan como buen orientador de las acciones en el aula.

En este sentido se considera como supuesto, que en tiempos de crisis todo líder combina cualidades innatas, aprendidas y cultivadas para motivar a otros, pero además, mantendrá una amplia visión hacia los factores externos que lo potencien como líder. Así en la corriente actual de acontecimientos, se esperaría encontrar evidencias de nuevos valores externos como el respeto al ecosistema y de igual manera internos como la espiritualidad, en ese liderazgo que despierta ante la crisis mundial.

METODOLOGÍA

La metodología seguida en este estudio es del tipo reflexiva y crítica, basada fundamentalmente en la organización y descripción de las vivencias en aula para su evaluación y análisis, siendo el fin último sistematizar experiencias como un proceso para la teorización que lleve a evidenciar características de un docente líder complejo.

Carvajal (2005) sostiene que la sistematización es un proceso teórico y metodológico, que a partir del ordenamiento, evaluación, análisis, interpretación y reflexión crítica pretende construir conocimiento y cambio de las prácticas sociales, mejorándolas y transformándolas.

La primera etapa comprendió la observación participante, como técnica que permitió mirar las experiencias dentro del curso de "Liderazgo y Resiliencia" de la Universidad Politécnica Territorial Alonso Gamero (UPTAG), como un proceso interactivo en los que intervienen diversos actores, en este caso la líder facilitadora, los participantes (docentes) y la observadora. Todo ello en un contexto particular de aula determinado por un momento institucional, -octubre del 2014-, donde se pretendía fortalecer la capacitación del personal docente.

En la segunda etapa se organizó el registro de lo observado para su interpretación crítica, reconstruyendo lo sucedido y ordenando la información para tomar las características evidenciadas conformando categorías que luego fueron analizadas considerando el contexto socio-histórico, facilitando extraer aprendizajes útiles. En la tercera etapa, se procedió a la teorización aplicando una visión transformadora que emerge de la comprensión de los componentes observados y elementos presentes durante la experiencia.

Carvajal (2005) indica la necesidad de relacionar las acciones prácticas concretas con su contexto, los desafíos vigentes, las otras fuerzas en juego, entre otros aspectos de importancia para el objeto de estudio, las cuales se transformaran en aprendizajes.

Líder y Liderazgo. La Personalidad del Líder.

Confundir el liderazgo con la persona que lo ejerce es frecuente y común, de tal forma que la responsabilidad de las acciones conducentes a lograr los objetivos son siempre atribuidos a la personalidad del líder y su manera de conducir al grupo. Las primeras teorías sobre el liderazgo se centraron precisamente en la personalidad del líder y el valor que en el liderazgo tienen sus cualidades y capacidades, las cuales son fundamentales para entender las razones por las cuales se les sigue.

En dicho contexto, debemos considerar lo señalado por Sergiovanni (2001: 10) quien comenta textualmente: “Las teorías de liderazgo son demasiado racionales y demasiado reducidas como para ajustarse al mundo confuso en que funciona hoy la escuela”. De tal manera desde ese entorno complejo donde interactúa el docente, es que la racionalidad y el reduccionismo no tienen cabida, por lo cual la personalidad tiende a ser solamente un componente del liderazgo.

En el estudio realizado elementos de la personalidad fueron suficientemente debatidos en las actividades del curso, donde la líder demostró con su comportamiento la importancia que tienen para cohesionar, orientar, cumplir

objetivos, centrar al grupo en sus tareas, escuchar con respeto al exigir argumentos e imponer autoridad sin atropellar. Podemos decir entonces que la comunicación, la imagen personal, el ejercicio de la autoridad, la empatía, estuvieron presentes no solo como tema de discusión sino como cualidades del líder.

El modelaje fue un aspecto significativo en las vivencias propias del proceso enseñanza aprendizaje, durante las actividades de aula. En todo momento se comparte la idea de una nueva visión del liderazgo en tiempos caóticos, donde la educación en su devenir se viene transformando, creando nuevos programas y ambientes de aprendizaje; realidad presente en el entorno de una institución en evolución que va de Instituto Universitario a Universidad Politécnica. Organización de profundas raíces comunitarias y socialmente aceptada por su calidad y excelencia académica.

La preocupación conlleva a orientar al profesorado en el ejercicio de un liderazgo docente que acompañe y reafirme las cualidades institucionales; debido a ello es importante destacar la premisa fundamental de que ante un líder docente con actitud pasiva, poco comunicativa, disperso, su grupo social permanecerá igualmente inactivo, interfiriendo en el dialogo fluido que es el debe ser de todo proceso formativo. Lo anterior se hizo evidente en la experiencia, donde el grupo de docentes siguió a su líder facilitadora, precisamente por mantener una actitud contraria a la mencionada, logrando alcanzar momentos de aprendizaje dinámicos y de buena comunicación.

Por otra parte, en el debate grupal, la visión surge como un elemento relevante de la personalidad del líder, pues se comenta que define su forma de ejercer el liderazgo. Realmente difícil resulta esclarecer si la visión es una cualidad innata de todo líder o puede considerarse como un rasgo extraordinario de su personalidad, llevando a definir a líderes visionarios con una alta capacidad para diseñar estrategias de largo plazo y prever situaciones con soluciones ideadas sobre la base de los recursos disponibles.

Al respecto, Cañas-Quiroz (2012: 111) menciona que “el auténtico líder docente debe ser al mismo tiempo visionario y pragmático, alguien que ejerce el liderazgo como un proceso de cambio y crecimiento continuos, a través de los medios idóneos para su consecución...”. En la educación, según el mismo autor, el liderazgo docente es visionario al ejecutarse sobre propuestas para la formación del “hombre del mañana” y debe dejar de ser un simple “apaga fuegos” del momento.

En el caso particular de la experiencia, la líder no pareció ser gran visionaria puesto que no produjo un estallido de ideas que permitiese adelantar situaciones posibles en el entorno caótico, ni definió estrategias más allá de las previstas para la finalidad del curso. Pero su liderazgo siempre se orientó fundamentalmente al cumplimiento de los objetivos instrucciones, acompañando la opinión del grupo sobre la afirmación de que la visión unida al idealismo es necesaria cuando se requieren cambios profundos.

En otro sentido, el carisma como elemento personal de la líder estuvo presente en las vivencias compartidas, siempre una chispa de humor, un toque de cariño en el trato, cuya combinación la hace ser creativa de una forma que resulta espontánea. De tal manera la creatividad e innovación, también son elementos que sabe utilizar la líder en las dinámicas que aplica, así como en las asignaciones de tareas, donde convergen las musas creadoras de los participantes en manifestación de su potencialidad. Mejorar la eficiencia de los individuos requiere de varios elementos claves, donde la creatividad tiene un lugar de alta significancia tanto en lo personal como en lo institucional (Krupatini, 2012).

Otro elemento observado es la tenacidad, que la líder expresa a través de las exigencias consigo misma y con los participantes. En ocasiones lo exterioriza de forma irónica, que suaviza con ayuda del tono de su voz y la precisión de sus palabras. También su liderazgo se basa en la racionalidad al momento de argumentar y escuchar las opiniones del grupo; aplica con destreza criterios de evaluación válidos, suficientemente objetivos, resultando justa y equilibrada en sus

apreciaciones. Esta actitud que puede ser considerada hasta autocrática, por la forma altiva e imponente de su carácter, da como resultado un respeto profundo y gran aprendizaje.

En este sentido, podría pensarse que rasgos autocráticos de la personalidad en el docente pueden ser mal interpretados y producir desagrado; sin embargo, citando a Cañas-Quiróz (2005: 111) “El auténtico líder fomenta el cambio de “paradigma” en quienes están preparados para ello. Incluso en un principio puede haber escaso apoyo del grupo ante sus nuevas propuestas, pero si el líder es capaz de motivar a sus seguidores tan intensamente que transforman su actitud y despiertan su conciencia, su labor alcanza el éxito”.

Principios Éticos y Valores Morales en el Liderazgo

La ética y los valores morales son elementos socio culturales significativos para sentar los fundamentos de una sana convivencia. Camps (1988) claramente señala que hay unos valores universales –mejor- universalizables e ineludibles para construir una ética, sea cual sea la cultura a la que deba aplicarse. Son los valores, para entendernos, derivados de la triada libertad, igualdad y fraternidad, valores que recogen el fruto de un pensamiento gestado a lo largo de siglos. De esa tríada histórica se derivan aspectos tales como: el respeto mutuo, la solidaridad, la dignidad de las personas, la no discriminación, no incidir en desigualdades sociales, que son valores irrenunciables de toda actividad que se realice.

En cuanto a los valores morales, Trias (2000: 82) señala que “en cierto modo el imperativo ético puede comentarse según la doble máxima apolínea del oráculo de Delfos: “nada sin medida” y “conócete a ti mismo”. En la praxis educativa, el proceso tiene necesariamente que ejecutarse bajo normas que delimitan el comportamiento, es decir con medidas, para que el conocimiento fluya de manera natural y espontánea sin menoscabo ni exclusiones, creando una cultura propia de la experiencia de aula. De igual forma, se expresan los valores morales intrínsecos

en la cultura particular de los individuos, para conformar un ambiente que dinamice el quehacer y la convivencia armónica que facilite alcanzar los objetivos de aula, institucionales y profesionales.

Siguiendo con la experiencia de aula vivida, el modelaje de principios éticos estuvo presente. En el contexto del conocimiento previo de los participantes sobre la conducta de su líder, la ética de aula los llevó a cumplir con puntualidad, respeto y disciplina. Valores muy importantes en el liderazgo docente, el mismo que garantiza la igualdad y la justicia en la valoración del aprendizaje.

De igual manera, la disciplina y responsabilidad son principios éticos que coadyuvan en una convivencia que impulsa, reactiva y fortalece los aspectos cognitivos del grupo. A ese respecto Jiménez, Luque y Chacín (2005: 181), indican que “el desempeño ético del docente universitario determina la práctica pedagógica, la praxis educativa y la transformación universitaria”. Siendo el liderazgo docente en el quehacer pedagógico un rol moral al modelar a los estudiantes en actos de prudencia, justicia, respeto, responsabilidad, uso de la racionalidad, puntualidad, flexibilidad y tolerancia.

Valores Humanos, Ambientales y Espirituales en el Liderazgo Docente.

Un nuevo liderazgo docente, conformado a la luz del caos socio-político, socio-económico y socio-cultural que prevalece en el mundo, requiere igualmente del afianzamiento de nuevos valores. Es la toma de conciencia, sobre el hecho cierto, que los individuos en el aula provienen de ecosistemas particulares con realidades comunitarias y ambientes familiares que determinan su actitud e interés ante el conocimiento. González (2015) señala que en el liderazgo existe interés y preocupación por el contexto donde se desarrolla, las conductas y estilos de liderazgo se dan en ámbitos que lo contextualizan como se establece en las teorías de contingencia y situacionales.

La dinámica social además se construye en un ámbito ambiental del cual debemos sentirnos responsables; es la valoración del comportamiento antrópico sobre la

naturaleza y las consecuencias ante las generaciones futuras, es la sostenibilidad del planeta. Estos factores externos, lo social, lo cultural, lo económico y el ambiente, tienen que correlacionarse con los factores internos innatos, cultivados o aprendidos de los individuos, como son sus propias creencias y la estructura de valores familiares que lo humanizan acercándolos al conjunto de seres que conviven en el planeta. Sergiovanni (2001: 10) al respecto, menciona que el liderazgo tiene su asiento “más con propósitos, valores y marcos que nos obligan moralmente”, que con requerimientos psicológicos o con el burocratismo de la organización.

En las experiencias del curso, el debate directo y explícito sobre estos valores se sintió escaso, aunque en la informalidad de las conversaciones, para todos hoy resulten importantes y muy significativos en tiempos de crisis, especialmente considerando que el caos tiene un alto fundamento en los valores y la ética. A pesar de ello pudieron distinguirse en el ejercicio del liderazgo, elementos de los valores humanos, ambientales y espirituales, de estos últimos no se habló pero se manifestaron en el comportamiento de la líder.

En los humanos, la correspondencia -decir y hacer lo que se dice-, se observó como elemento que tiene su asidero en la coherencia de actuación del líder. Hecho relevante en estos tiempos donde se tiende a ser poco coherente, muchos predicán con la palabra y se desdican con el ejemplo, resultó entonces muy refrescante que aflorara éste valor en las vivencias de aula, lo cual afianza el respeto por la líder y su conducción.

Con igual importancia aparece el elemento tolerancia, valor escurridizo en un ambiente político de alta conflictividad. Tolerar el pensamiento divergente es necesario en la formación de profesionales exitosos, por tanto el modelaje de parte del líder fue consecuente con las necesidades grupales y con el ejercicio de su liderazgo. Por otra parte el compromiso como valor, hizo consciente a cada uno del papel que cumple en el aula y aseguró un desenvolvimiento eficiente para lograr los objetivos propuestos; podría aseverarse en el ámbito educativo, el líder

docente que forma para accionar con compromiso ante las tareas del desempeño facilita que el individuo aplique lo aprendido en cada paso de su vida futura, de esa manera tendremos mejores profesionales y actores sociales.

En cuanto a los valores espirituales, Dolan (2015) señala que el grado en que los líderes son capaces de aplicar esta configuración de valores en el contexto organizacional se refleja en la efectividad de su liderazgo. Hablar de espiritualidad no tiene relación directa con lo religioso, sino en el sistema de creencias que se despliegan en el ejercicio del liderazgo. En algunos casos los líderes dejan de lado estos valores, precisamente por tener la creencia de que los valores espirituales pueden representar un ejercicio blandengue o muy suave de la autoridad; pero entre mayor es el compromiso social y ambiental mayor es la necesidad de un líder educativo con altos valores espirituales, especialmente cuando se pretende la “felicidad” traducida en éxito y eficacia en el trabajo de los individuos que se forman.

En atención con lo anterior la humildad impregnó las vivencias, siendo un rasgo sobresaliente de la espiritualidad con la cual la líder enseña y aprende, es notoria su aceptación amable de los aportes de los participantes y el reconocimiento con que envuelve sus potencialidades. En la líder se denota su creencia y confianza en lo que hace y en lo que enseña, manifiesta seguridad y fe en el éxito de su labor.

En el plano de los valores ambientales que hacen al liderazgo sostenible, se revisaron como elementos de dicho componente, los siete principios mencionados por Hardgreaves y Fink (2004): profundidad, duración, amplitud, justicia, diversidad, iniciativa y conservación. En cuanto a la profundidad, la líder efectivamente actúa alejada de lo superficial y enraiza su liderazgo para enseñar, piensa en los demás y construye aprendizaje junto con ellos. La duración también se muestra en su empeño por formar nuevas generaciones de líderes docentes, contribuyendo a la permanencia de valores educativos.

Se observa además su amplitud en el respeto que muestra hacia el liderazgo de los participantes, no resulta controladora en sus críticas ni coarta la participación, orienta y comparte; se muestra justa en sus aseveraciones sin perjuicio hacia otros líderes de entornos cercanos, aunque no demuestra preocupación por compartir los recursos. La diversidad es su fuente de inspiración, motiva y acepta los ejemplos, construye puentes entre los participantes, expresa a través de su acción que entiende al grupo como un conjunto de individualidades a los que une un fin común.

Otros aspectos relevantes son su iniciativa que se manifiesta en la prudencia para el uso de los recursos institucionales, sin realizar exigencias extremas que agoten o sobrecarguen la energía vital de los participantes. Sus clases parten de la interpretación de teorías pasadas y actores sociales relevantes, conservando así lo positivo del pasado, aprendiendo de ello para mejorar el futuro. Su liderazgo en conjunto demuestra tácitamente valores ambientales.

Consideraciones Finales.

En la experiencia de liderazgo educativo en tiempos de crisis, se visualizan tres componentes fundamentales: a) la personalidad del líder docente, b) los principios éticos y valores morales inherentes al proceso enseñanza aprendizaje, c) valores humanos, ambientales y espirituales propios del contexto familiar - comunitario y de la realidad sociocultural y geopolítica.

La personalidad del líder se entiende como el piso que soporta el ejercicio del liderazgo; de sus elementos innatos y cultivados se desprende la conducta que permite, como fuese expresado anteriormente, -cohesionar, orientar, cumplir objetivos, centrar al grupo en sus tareas, escuchar con respeto al exigir argumentos e imponer autoridad sin atropellar-, es decir, ejercer el poder a través de sus cualidades. En ello interviene por supuesto el intelecto, es decir el conocimiento desarrollado en su formación, que se expone en su acción como facilitador.

Los principios éticos y valores morales se constituyen en el componente aprendido y cultivado, que armoniza las acciones de liderazgo para una experiencia de aprendizaje equilibrado y justo, en esencia libertario al facilitar el flujo de opiniones en la construcción de saberes.

Por otra parte, los valores humanos, ambientales y espirituales emergen como fuente inspiradora que nace en el líder y se proyecta a sus seguidores brindando sostenibilidad a todo el proceso educativo.

Estos tres componentes conllevan a integrar varios tipos de liderazgo en un mismo líder, que surge desde su interior, se nutre de sus cualidades y destrezas, manifestando su esencia hacia el mundo en crisis mediante un motor ejemplarizante, como respuesta a las necesidades del contexto

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Alecroy, Tirso J. (2010). Factores que influyen en el éxito personal. Compendio sobre las interrelaciones entre tipología humana, liderazgo y cambio social. 2da. Autoedición. Chile.
- Camps, V. (1998). "La enseñanza de los valores: Qué, cómo y quién". En: Revista Infancia y Aprendizaje, Número 82. Pp. 103- 107
- Cañas-Quiróz, R. (2005). "El Liderazgo ante los Nuevos Paradigma Filosófico Pedagógicos". En: Revista Acta Académica, Número 28. Universidad Autónoma de Centro América.
- Carvajal, J. C. (2005). Sistematización de experiencias comunitarias. Módulos de Trabajo y Estudio, módulo 6. Asociación de Proyectos Comunitarios, Popayan.
- Dolan, L. (2015). "Espiritualidad y Liderazgo". IDEAMERICA ESADE Universidad Ramón Llull. En: www.esade.edu/SCMWC.
- González, M. T. (2015). "El Liderazgo en tiempos de cambio y reforma". Universidad de Murcia. Documento en PDF. En: www.oge.net/ver_pdf.asp?idArt=7710

- Hardgreaves, A. y Fink, D. (2004). El Liderazgo Sostenible. Siete Principios para el Liderazgo en Centros Educativos Innovadores. Ministerio de Educación, Política y Deportes, España.
- Jiménez, N, Luque M y Chacín N. (2005). Ética praxis educativa y pedagógica del docente universitario. Universidad del Zulia.
- Lorenzano, C. (1988). La estructura del Conocimiento Científico. Buenos Aires, Zavalía
- Krupatini, Sergio, 2012. Y ahora que hacemos ante la complejidad. Un abordaje teórico-práctico para la gestión de empresas y gobiernos en entornos turbulentos. Ediciones Granica, 1era Edición, Argentina.
- Salazar, M. (2006). Liderazgo Transformacional Modelo para Organizaciones Educativas que Aprenden. En: Revista Unirevista. Vol. 1 N°3, Universidad Villa del Mar, Chile. pp.1-12
- Sergiovanni, T.J. (2001). Leadership. What's in it for schools. Londres: Roustredg Farme.
- Trias, E. (2000). Ética y Condición Humana. Ediciones Península, Barcelona – España.