



# Reflexiones para un docente líder

Reflections for a leader teacher

Reflexões para um professor líder

Dora Bonnet

Dora Bonnet<sup>1</sup>

1. Licenciada en Lenguas Modernas de la Universidad de los Andes y Master en Liderazgo y Desarrollo de la Universidad de Calgary. Actualmente, Docente e investigadora de la Fundación Universitaria Colombo-Americana, UNICA. Correo electrónico: dorabonnet@hotmail.com

Fecha de recepción: 18 de septiembre de 2015 / Fecha de aprobación: 30 de octubre de 2015

### Resumen

El liderazgo, fundamental para la formación profesional actual, se centra en la administración educativa y poco en los profesores en la clase. Este artículo reflexivo revisa atributos del 'ser' docente líder como 'persona' y 'mente', a partir de las teorías de Gardner (-Leading Minds-), Maslow (*Jerarquía de Necesidades*), y Goleman y Senge (*Triple Focus Approach*). El artículo describe el liderazgo y su rol en la formación de docentes, continúa proponiendo atributos según el enfoque S.E.P.A.S (término propio: Sentir, Expresar, Pensar, Actuar, Saber) y finaliza con interrogantes para la reflexión de docentes.

**Palabras clave:** *Liderazgo, docente líder, líder persona, mente líder.*

### Summary

Leadership skills are considered a must for any professional today. In the field of education, the importance has centered mostly around management positions rather than on teachers in the classroom. This reflective article concerns attributes required 'to be' a leader teacher from the perspective of leading persons and leading minds based on ideas proposed by Howard Gardner (*Leading Minds*), Abraham Maslow (*Hierarchy of Needs*), and Goleman and Senge (*Triple Focus Approach*). The article begins with an insight into the concept of leadership today and its role in teacher training, then identifies attributes based on the term F.A.C.K.T (coined by the author representing Feelings, Actions, Communication, Knowledge, and Thinking) and ends with some questions teachers can reflect on.

**Key words:** *Leadership, leader teacher, leading person, leading mind.*

### Resumo

O fundamental para a formação atual, a liderança se concentra em administração educacional e pequenas professoras. Este artigo analisa atributos reflexivos "ser" líder professor como "pessoa" e "mente" teorias baseadas em Gardner (-Leading Minds-), Maslow (*Hierarquia das Necessidades*), e Goleman e Senge (*Triplo Abordagem Focus*). O artigo descreve a liderança e seu papel na formação de professores, continua a propor atributos de acordo com abordagem KNOW (próprio termo: sensação, expreso, pensar, agir, Saber) e termina com perguntas para os professores de reflexão.

**Palavras chave:** *Liderança, ensinando pessoa levando líder, líder mente.*

## Introducción

*"El que domina a los otros es fuerte;  
El que se domina a sí mismo es poderoso".*

Lao-Tse.

Es bien sabido que en cualquier circunstancia de su labor pedagógica el maestro se constituye en el líder natural del grupo de estudiantes a su cargo. Desde el momento en que bajo su orientación se integra con los estudiantes para dirigir, obrar con autoridad, tomar decisiones de grupo, mostrar el camino y ofrecer herramientas para el conocimiento, asume un papel de líder.

Se pensaría que bajo su liderazgo el educador es quien ayuda a mantener el balance entre los valores del pasado, presente y futuro de una sociedad. Sin embargo, la fuerza de la sociedad busca imponer sus perspectivas contemporáneas, caracterizando al pasado como algo anacrónico, y deja al maestro en una posición compleja que requiere de una gran fuerza de pensamiento crítico y de capacidad argumentativa, para comprender y plantear el rol del pasado en la construcción del presente y futuro. En muchos casos los valores culturales, políticos, confesionales o institucionales, no confesionales, pueden entrar en contradicción con los de la sociedad que representan, activando así que el rol del docente líder, con su posible influencia, sea de vital responsabilidad.

Desde esta perspectiva, es necesario, entonces, preguntar qué tanto comprende<sup>2</sup> el maestro su papel de líder en las tres escalas del sistema social: 1) La sociedad; 2) La institución y 3) El individuo, y qué tanto puede imponerse sobre una sociedad con valores posiblemente distintos a los que el medio educativo propone.

Cualquier docente o estudiante de hoy se desenvuelve en un entorno cultural en el que están presentes temas de "liderazgo", "llamados a ser líderes", y "liderar", desde la escuela hasta las altas esferas de la vida social, política e internacional. Estas nociones se viven y se sienten en todos los ámbitos de la vida, por ende, el mundo de la educación no puede estar exento de tocar el tema con una mirada amplia y crítica.

En los diferentes períodos de la historia se han producido grandes líderes de acuerdo con el contexto en el que se vive. Los grandes héroes épicos, así como los religiosos, políticos o

sociales, han sido vistos, en general, desde sus grandes hazañas, logros, y desde sus características de personalidad carismática, es decir bajo el concepto de gran hombre (Northouse, P., 2001, p. 15). De acuerdo con esta perspectiva, se han elaborado estereotipos que asocian a los líderes con seres excepcionales de gran fuerza de dominación. Sin embargo, hoy en día esto ha cambiado; ahora parecería que todos podemos ser esos grandes hombres y que cualquiera, en el contexto apropiado, podría asumir tal rol. Incluso se habla del liderazgo como una competencia esencial para el mundo laboral y, por lo tanto, se han perdido los atributos de excepcionalidad asociados anteriormente a aquellos que merecerían el título, convirtiendo el tema en algo genérico y casi trivial.

El propósito de este artículo es hacer algunas consideraciones acerca de lo que está explícito e implícito en ser un "docente líder" y cómo puede ello influir en la construcción del liderazgo personal, así como en el impacto que ese liderazgo tenga en sus estudiantes. La gran pregunta que surge al respecto es: ¿Está en la mente del docente, en su cotidianidad, el reflexionar sobre su capacidad, habilidad y desarrollo de liderazgo en el aula, con las implicaciones que dicho ejercicio pueda tener?

Como se mencionó anteriormente, hoy en día un líder no es necesariamente una persona excepcional. Todos tenemos potencial para ser líder y lo somos por decisión propia, por necesidad o por asignación. Mientras para algunos el liderazgo es una posición social, para otros es una convicción, un compromiso o una pasión; es personalidad o carisma. En términos generales, se define como una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Pero, ¿se puede influir sobre sí mismo para luego influir en otros?

## ¿Por qué le debe importar el ejercicio del liderazgo al educador?

El educador forma parte de un sistema, como persona o como miembro de un sistema social más complejo que bien puede ser su comunidad, la escuela, la región, el país e inclusive el mundo. Si en ese sistema mayor el tema de liderazgo está siendo importante, el educador, más que nadie, debe voltear los ojos hacia él, para así

2. "Comprender es la habilidad de pensar y actuar con flexibilidad a partir de lo que uno sabe" Perkins, D. (1999), p. 70.

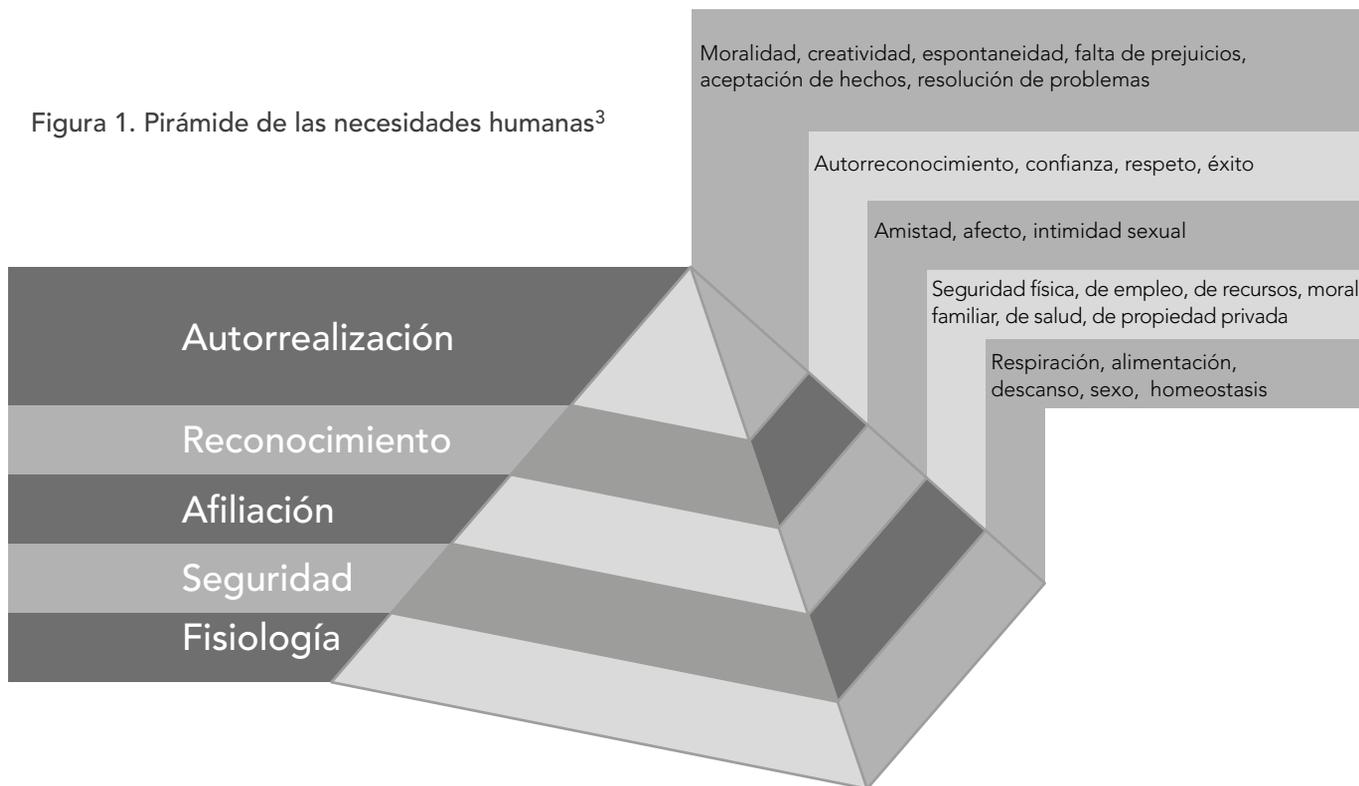
estar preparado y saber cuál es el papel que debe jugar, con sus cualidades y defectos, en la formación de los estudiantes y de las habilidades de liderazgo, para competir en una sociedad que lo exige como un atributo esencial de la persona.

Desafortunadamente, términos como “líderes”, “liderazgo” o “liderar” han sido abarcados principalmente por el campo de la política, la administración pública, la empresa, la organización y, en la educación, por el área de la administración educativa. Entre tanto, los docentes han rechazado estas acepciones por considerarlas expresiones de poder económico u organizacional y no de lo humano o cognitivo. Este es un grave error, pues, como lo indica la RAE (Real Academia Española): “Un líder es una persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora; en oposición, indica que lo designado va en cabeza entre los de su clase”. Entonces, ¿no es esto lo que un educador debe ser?

Al tratar de encontrar una respuesta para este interrogante, vemos que hoy en día, desde la primera infancia, la misma sociedad ha influido para que los docentes valoren a los niños desde su capacidad de liderazgo, viendo dicha facultad desde la influencia del niño en sus compañeros, en hacer que otros hagan lo que él o ella quiere. Muchas veces, esto va en detrimento de considerar la habilidad del niño de mirarse a sí mismo, es decir, de saber lo que él o ella realmente quiere para sí. Con ello, la valoración del liderazgo personal pasa a un segundo plano.

Adicionalmente, muchas veces los padres de familia se sienten orgullosos de la capacidad de “dominación social” de sus hijos, pues eso les fortalece su propio ego. Sin embargo, conocerse a sí mismo, y sus propias capacidades, es tanto o más importante que tener muchos amigos. Al respecto, Maslow, en su teoría de las necesidades humanas, nos indica que el máximo nivel de motivación es la auto-realización.

Figura 1. Pirámide de las necesidades humanas<sup>3</sup>



3. Aunque la pirámide fue propuesta en 1943, Maslow visualizó claramente la importancia de considerar el lado humano como una necesidad básica de la administración, que fue fundamental para el éxito administrativo de los 90 y un deber ser para el Siglo XXI. Su pirámide plantea el reto para los educadores que, desde la primera infancia, deben acompañar al estudiante hacia su máxima autorealización.

Ahora bien, al considerar el impacto del rol del “docente líder”, vale la pena traer a colación la reflexión que Haim Ginott’s (1976) hace en su libro *Teacher and Child*, sobre la importancia de su papel como maestro:

He llegado a la conclusión más aterradora. Soy el elemento decisivo que crea el clima. Mi enfoque personal es el que crea el clima. Mi estado de ánimo crea el clima. Como profesor, poseo un poder enorme para hacer (al niño) la vida deprimente o gozosa. Puedo ser una herramienta de tortura o un instrumento de inspiración. Puedo humillar o divertir, lastimar o curar. En todas las situaciones, mi respuesta es la que decide si una crisis va a escalar o de-escalar y causar un niño humanizado o deshumanizado (Ginott’s, 1976, citado por Hewitt, M., 2003).

En relación con lo anterior, es necesario precisar algunos asuntos pertinentes. En primer lugar, ¿está en la mente de un docente reflexionar sobre su propia capacidad y habilidad de liderazgo, contemplando además las implicaciones de este, respecto a su inteligencia inter e intrapersonal? Al considerar que un docente lidera desde lo personal y desde lo intelectual, ¿conoce cuáles son los verdaderos atributos y competencias de un líder persona<sup>4</sup> o de una mente líder<sup>5</sup>, y cuál es el verdadero impacto de su propio comportamiento en él y en aquellos que influye?

Al considerar “ser” líder como un ejemplo de un sistema en el que inter-actúan estos aspectos, he establecido la S.E.P.A.S (sigla que representa: Sentir, Expresar, Pensar, Actuar y Saber)<sup>6</sup> y, junto a ella, vale la pena preguntarse sobre ¿qué tipo de formación o entrenamiento debe tener un docente que va a liderar, uno o más grupos de alumnos, dentro de parámetros correspondientes a las habilidades necesarias para competir en siglo 21 y, aún más, en la segunda parte del siglo 21, cargado del peso de ser líderes?

Las teorías sobre liderazgo plantean innumerables enfoques, estilos y formas aplicables para que el docente líder escoja, pero cada una tiene efectos diferentes sobre sus alumnos. ¿Se sabe cuáles son

y cuáles son dichos enfoques, estilos y formas, cuáles son los más apropiados para el contexto en el que el docente va a influir?

## ¿Qué importancia tiene esto en el campo de la educación?

Dentro de los diferentes enfoques educativos que hoy en día están siendo implementados en diferentes partes del mundo, se ve la importancia de desarrollar algunas características atributivas del liderazgo. Desde el pensamiento existencial de Heidegger, el “ser-en-el-mundo” (*in-der-Welt-sein*)<sup>7</sup>, el ser y su rol en el mundo componen un innegable problema filosófico que puede ponerse en discusión respecto a lo que significa ser un docente líder o seguidor.

Este documento propone abordar el ser líder desde dos perspectivas totalmente dependientes la una de la otra: el ser “líder persona” y la “mente líder”. Varias nociones han jugado un papel importante en la comprensión de estos conceptos, entre ellas la de inteligencia, de David Perkins<sup>8</sup>; la de inteligencias múltiples de Howard Gardner<sup>9</sup>, específicamente la inteligencia inter e intrapersonal y su análisis en sobre la influencia de la familia y la educación recibida en los grandes líderes; el Triple Focus Approach, de Daniel Goleman y Peter Senge<sup>10</sup>, que hace énfasis en el enfoque sobre uno mismo, la empatía con los demás, y la comprensión del mundo exterior, hasta los conceptos asociados a las habilidades propuestas para el siglo 21<sup>11</sup>.

Para comprender el ser líder y la mente líder debe tenerse en cuenta que el liderazgo puede surgir por decisión propia, espontáneamente, por razón de las circunstancias, o puede ser asignado y, por lo tanto, es difícil identificar características unívocas. Sin embargo, se puede decir que desde el concepto de SEPAS (sentir, expresar, pensar, actuar, saber) hay tres disposiciones básicas que permiten identificar algunas características:

4. Se asocia el ser persona con el rol social que un individuo cumple en una sociedad.

5. La mente líder se asocia con la disposición intelectual que asume una persona hacia el mejoramiento de un grupo humano e incluso de la sociedad.

6. El concepto S.E.P.A.S surge de la Tesis de Maestría de la autora en la Universidad de Calgary, como elemento de análisis para identificar los componentes involucrados en el “Ser Líder”, desde la perspectiva de liderarse a uno mismo. Igualmente, es el resultado de la investigación sobre Comprensión en Organizaciones, desarrollada en la Universidad Jorge Tadeo Lozano, y del Proyecto Zero de la Universidad de Harvard.

7. Heidegger, Martin. Filósofo alemán, autor de *Ser y Tiempo*, 1927.

8. Perkins, David. (1995). *Outsmarting IQ. The emerging science of learnable intelligence*. The Free Press.

9. Gardner, Howard. (1983). *Frames of Mind, The Theory of Multiple intelligences*, Basic Books.

10. Goleman, Daniel y Senge, Peter. (2014). *The Triple Focus, A New Approach to Education*. More than Sound.

11. Trilling, Berniie, y Fadel, Charles. (2009). *21ST Century Skills, Learning for life min our times*, Jossey –Bass.

- La disposición al liderazgo de sí mismo.
- La disposición de liderazgo de otros.
- La disposición a construir nuevos comportamientos que parten del aprendizaje mutuo entre el líder y los seguidores.

Estas tres disposiciones afectan el papel de un docente en su función de formador de sus estudiantes, y atañen a su identidad como persona y como ser pensante, al ser quien en la realidad asume autónomamente las decisiones en el salón de clase. Esto implica una necesidad de sinergia constante entre el ser persona líder y la mente líder, por su rol de “modelo” para sus estudiantes, con sus fortalezas y debilidades. En consecuencia, una pregunta fundamental para un docente es: ¿Cuál de estas disposiciones predomina en mí y cómo la manejo?

.....

## Atributos del ‘ser’ persona líder

El ser persona líder se relaciona con la disposición al liderazgo de uno mismo en su entorno, con el desarrollo de las inteligencias inter e intra-personal, con la inteligencia emocional y con el entender que como persona es parte de un contexto mayor -un sistema-, en el que se mueve. Como docente, por ejemplo, los estudiantes y sus vidas interactúan con él/ella de tal forma que muchas veces la vida y el contexto de los alumnos lo ponen en situaciones de conflicto, con las creencias personales y formas de ver el mundo; por lo tanto, es importante tener conciencia sobre lo que el liderazgo significa, tanto para los alumnos, como para el docente. El siguiente cuadro resume algunos de los atributos más comunes del liderazgo del “ser persona”.

Tabla 1. Atributos generales del líder persona

S.E.P.A.S	Atributos
Sentir	Empatía hacia uno mismo y los demás; sentir pasión, ánimo, emoción, satisfacción, ambición, seguridad en sí mismo; identidad, afinidad, sentido de importancia, la perfección y la imperfección. Las creencias y valores involucran sentimientos. La interacción entre un cliente y un consultor dispara sentimientos (Maslow, 1998).
Expresar	A través de la palabra se propone, atribuye, valora, se impone, se dialoga, se organizan significados. Como persona expresa energía, esperanza, visión de futuro, actitud positiva, expectativas, actitudes diversas.
Pensar	Cavilar, imitar, razonar, recordar, conectar, adaptar; tener valores y creencias, visión, sueños; comprender distintas perspectivas; reflexionar sobre sí mismo, busca satisfacción personal, pensar.
Actuar	Actuar Las acciones hablan más que las palabras; ilustran directa o simbólicamente nuestros modelos mentales, propósitos e intenciones. Al relacionarse con otros se evidencia el liderazgo directo y al ejecutar o estimular a otros denota un liderazgo indirecto. Actúa bajo sus propios valores y estándares, con perseverancia, tenacidad y certidumbre, asume riesgos y hace lo que dice.
Saber	El conocimiento es parte de una de los niveles más altos de motivación, conoce el oficio, la técnica, la metodología, los valores funcionales y cómo aplicarlos en el contexto apropiado, sabe qué quiere y lo que se requiere para lograrlo.

**Nota. Elaborado por el autor**

## Atributos de la mente líder

De acuerdo con Gardner (2011): “Un líder es alguien que afecta en forma significativa los pensamientos, sentimientos y comportamientos de un número significativo de individuos” (p. VIII). De este modo, un docente que va a afectar a sus alumnos lo hace desde una posición consciente y razonada desde su propia iden-

tividad de pensamiento, en aras de cambiar, guiar, o modificar sus comportamientos personales y cognitivos. Aquí la dificultad recae en reconocer cómo es la interacción entre todos los aspectos de S.E.P.A.S, cuando las condiciones contextuales son cambiantes y la fuerza de lo mental puede o debe predominar.

Tabla 2. Atributos generales de una mente líder

S.E.P.A.S	Atributos
Sentir	Deseo de poder, innovar, cambiar, retar, trascender; auto-realización; orgullo de tener seguidores, sensibilidad por los seguidores; motivación por tomar la delantera; ambición.
Expresar	Expresa coherencia o incoherencia entre el decir y el hacer; egocentrismo; altruismo hacia sus seguidores; arrogancia; significados directos o simbólicos; ordena; muestra poder unilateral; jerarquía; ilustra sus ideas con metáforas y símiles; hace narraciones; usa diferentes formas de lenguaje.
Pensar	Significación e identidad personal, razona con amplitud o unilateralmente; cuestiona; reflexiona; busca alternativas y prioridades; busca soluciones creativamente; presta un servicio en beneficio de. Evidencia modelos mentales; confronta ideas; muestra metas ideológicas y visiones propias; guiado por disciplina de pensamiento; concibe la importancia de roles y contextos; pensamiento sistémico; abarca causas y efectos a corto, mediano y largo plazo; interés en crecer y desarrollar ideas; imagina situaciones.
Actuar	Procede en forma disciplinada; cuestiona su actuar y el de otros; diagnostica y diseña estrategias y planes, soluciones y decisiones; investiga; integra o combina intuiciones y teorías; reta pero no se deja retar; modela en forma inspiradora; mantiene rigor de disciplina; promueve la comprensión de sus seguidores; empodera y persuade; se mantiene actualizado; enfrenta situaciones complicadas; construye significados; renueva su conocimiento.
Saber	Las características del contexto; sus propias capacidades, limitaciones y experticia; las teorías, conceptos y normas de su disciplina; el tipo de procesos disciplinares; conoce su sistema de valores y los del medio en el que se mueve; conoce la literatura y fuentes fundamentales para su labor; sabe cómo valorar las experiencias de vida; cuáles son sus valores, creencias y filosofía de vida; los fundamentos del lenguaje y la comunicación.

Nota. Elaborado por el autor



Parecería que ser persona líder y la mente líder fueran dos nociones separadas entre sí. Por el contrario, el gran reto para un líder es asegurar que una complemente a la otra y se entiendan como partes de un solo sistema; en ese sentido, Gardner (2011) afirma que el: “liderazgo es un proceso que ocurre en la mente de los individuos que viven dentro de una cultura (...) y que asumen relaciones de dominación o sumisión con respecto a sus semejantes” (p. 21). En la actualidad hay teorías que prueban que esas relaciones pueden responder, no solo a una intencionalidad consciente, sino al efecto de neurotransmisores que ayudan a que las personas se sientan parte del grupo o fuera de él y, por lo tanto, parte del “sistema del individuo”, que se activa en contacto con sus semejantes.

Reconocer que, por ejemplo, los sentimientos de empatía hacia otra persona -ser persona- pueden partir del conocimiento -saber mente-, que tenga de las teorías psicológicas que le rodean, o descubrir que esos sentimientos de empatía surgen de saber acerca el contexto familiar, implica la capacidad del docente de mirar sinérgica y sistémicamente la forma en que se entrelazan el “ser persona” y la “mente líder” para la toma

de decisiones contextuales en el salón de clase. Es aquí donde la disposición hacia liderar a otros o construir el liderazgo con otros adquiere sentido.

## A modo de cierre

Desde un pensamiento crítico, vale la pena considerar que el liderazgo no constituye únicamente un rol, sino que hoy en día es una disciplina con metodologías, teorías, nociones, conceptos, principios y definiciones que un docente líder debe conocer, en tanto formador de líderes emergentes. Estar al tanto de los diferentes propósitos de un ejercicio de liderazgo, como puede ser ejercer poder, ayudar a generar cambios, transformar comportamientos o simplemente administrar situaciones, le permite a un docente líder reflexionar sobre las decisiones propias y sobre el impacto que el liderazgo tendrá en sus estudiantes. Por último, los rasgos intelectuales aplicables a un docente líder implican que éste desarrolle su propio punto de vista y dé respuesta a sus preocupaciones, pero con lógica, rigor de disciplina y sentido personal y social.

## Referencias

- Argyris, Chris. (2015- Julio). *Human relations contributors*. Obtenido desde [http://www.accel-team.com/human\\_relations/hrels\\_06i\\_argyris.html](http://www.accel-team.com/human_relations/hrels_06i_argyris.html)
- Argyris, C., y Schön, D. (1996). *Organizational Learning II. Theory, Method and Practice*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Bass, B., y Stogdill, R. (1990). *Bass & Stogdill's, Handbook of Leadership, Theory, Research and Managerial Applications*. New York: Simon and Schuster.
- Bender, U. (2002). *Leadership from Within*. US: Tag.
- Bennis, y Nanus. (1997). *Leaders, Strategies for Taking Charge*. New York: Harper Business.
- Blanchard, K., y Barret, C. (2010). *Lead with LUV, A different way to create real success*. New York: Polvera Publishing and Colleen Barrett.
- Collins, J. (2001). *Good to Great*. New York: Harper Business.
- Covey, S. (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires: Paidós.
- Csikszentmihalyi, C. (1990). *Flow, The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper Perennial.
- Darling-Hammond, L. (2006). Constructing 21st-Century Teacher Education. *Journal of Teacher Education*, Vol. 57, No. X. American Association of Colleges for Teacher Education.
- ERIC Development Team. (2001). *Teachers as Leaders in Education Reform*. ERIC.
- Einstein, W., y Humphreys J. (2001). Transforming Leadership: Matching Diagnostics to Leader Behavior. *Journal of Leadership Studies*, Vol. 8, No. 1.
- Farrell, R. (2011). *23 Traits of Good Leaders*. Obtenido en Agosto 3 de 2011, desde Career Builder.com
- Fullan, M. (2005). *Leadership & Sustainability, Systems Thinkers in Action*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind, The Theory of Multiple intelligences*. New York: Basic Books.
- Gardner, H. (2011). *Leading Minds, An Anatomy of Leadership*. New York: Basic Books.
- Gladwell, M. (2005). *Blink, The Power of Thinking without Thinking*. New York: Little, Brown and Company.
- Goldberg, Mark. (s.f). *Lessons from Exceptional School Leaders*. New York: ASCD
- Goleman, D., y Senge, P. (2014). *The Triple Focus, A New Approach to Education*. New York: More than Sound.
- Hewitt, Mary Beth. (2003). *Do I make a difference?* Obtenido el 6 de Julio, desde <http://www.cyc-net.org/cyc-online/cycol-0403-hewitt.html>
- Kegan, R. (1982). *The Evolving Self*. Harvard: Harvard, University Press.
- Grint, K. (2001) *Leadership*. Oxford: Oxford University Press.
- Lambert, L. (2003-Noviembre). Leadership Redefined: an evocative context for teacher leadership. *School Leadership & Management*, Vol. 23, No. 4, pp. 421-430.
- Leithwood, K., Jantzi, D., y Steinbach, R. (2000). Changing Leadership for Changing Times (Changing Education Series). New York: Open University Press.
- London, M. (2002). *Leadership Development, Paths to Self-Insight and Professional Growth*. New York: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Maslow, A. (1998). *Maslow on Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Miani, C., Bonnet, D., Perkins, D., Wilson, D., y Unger, C. (2000). *The Management of Learning in Organizations*. Bogotá: Universidad Jorge Tadeo Lozano.

- Morin, E. (2000). *Los siete saberes para la Educación del Futuro*. México: UNESCO.
- Naested, I., Potvin, B., y Waldron, P. (2004). *Understanding the Landscape of Teaching*. New York: Pearson-Prentice Hall.
- Northouse, P. (2001). *Leadership, Theory and Practice* New York: Sage Publications.
- Paul, R., y Elder, L. (2005). *A Guide for Educators to Critical Thinking Competency Standard*. New York: Foundation for Critical Thinking.
- Perkins, D. (1999) ¿Qué es la comprensión? *La enseñanza para la comprensión*. Buenos Aires: Paidós.
- Perkins, D. (1995). Outsmarting IQ. *The emerging science of learnable intelligence*. New York: The Free Press.
- Perkins, D. (2000) *The Eureka Effect, The Art and Logic of Breakthrough Thinking*. W.W Norton & Company
- Perkins, D. (2003). *King Arthur's Round Table. How Collaborative Conversations Create Smart Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Pont, B., Nusche, D., y Moorman, H. (s.f.). *Improving School Leadership*. Vol. 1 Policy and Practice: OCDE.
- Richhart, R. (2002). *Intellectual Character. What is it? Why it matters and How to Get it?*: New York: Jossey-Bass.
- Sadovnik A. y Bernstein, B. (2001-Diciembre). *In Prospects: the quarterly review of comparative education*, Vol. XXXI, No. 4. UNESCO: International Bureau of Education.
- Schein, E. (1999). *Process Consultation Revisited, Building the Helping Relationship*. New York: Addison-Wesley.
- Schmuck, R. y Schmuck, P. (1992). *Leadership. Group processes in the classroom*. Dubuque, IA: William. C. Brown Publishers.
- Selman, R. L. (2003). *The Promotion of Social Awareness*. New York: Russell Sage Foundation.
- Senge, P. (2000). Systems Change in Education. *Reflections, the SOL Journal*, Vol. 1, No. 3.
- Sternberg, R. J. (1997). *Thinking Styles*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tishman, S., Perkins, D., y Jay, E. (1995). *The Thinking Classroom*. New York: Allyn and Bacon.
- Trilling, B., y Fadel C. (2009). *21ST Century Skills, Learning for life min our times*. New York: Jossey-Bass.
- Wenger, E. (1999). *Communities of Practice, Learning Meaning and Identity*: Cambridge: Cambridge University Press.
- White, B. (s.f.). *Seven Personal Characteristics Of A Good Leader*. Obtenido desde [http://EzineArticles.com/?expert=Barbara\\_White](http://EzineArticles.com/?expert=Barbara_White)
- Wilson, D., Perkins, D., Bonnet, D., Miani, C., Unger, C. (2005). *Learning at Work*. Harvard: The President and Fellows of Harvard College.

