Potenciando el liderazgo directivo

Taller

Libertad y Desarrollo

24 de junio 2011

José Weinstein

¿Por qué el liderazgo directivo?: 3 razones centrales

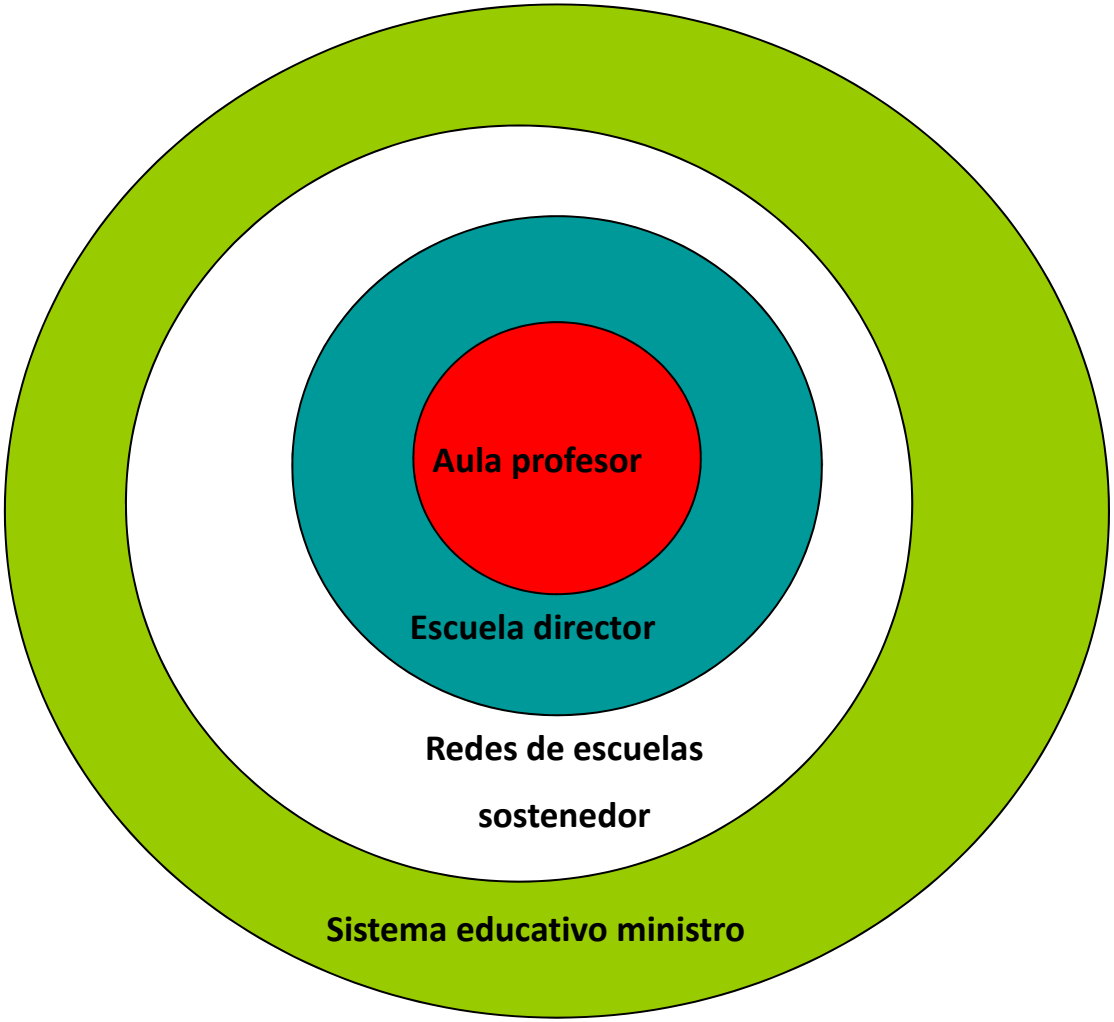
- **Convergencia en la evidencia internacional**: liderazgo directivo es factor clave para mejores aprendizajes / el segundo factor intraescuela luego de factor docente (Leithwood, 2009) / escuelas efectivas en sectores vulnerables siempre cuentan con "factor directivo" como elemento distintivo / importante también para el éxito de las reformas educacionales (McKinsey, 2008)
- **Convergencia también en la prioridad política** que se le está dando a este tema en varias partes del mundo (OECD, 2008), en un escenario de creciente descentralización, autonomía y accountability
- **Escenario en Chile**: prioridad política históricamente débil, aunque creciente (sobre todo última década) + creciente exigencia de resultados a directivos (SEP, Simce) + cambios producidos por nueva Ley de Calidad (enero 2011)

Itinerario

- Importancia del liderazgo directivo en todos niveles del sistema escolar
- 4 ámbitos críticos directivo escolar: direccionar, formar, estructurar y monitorear
- El factor afectivo/emocional
- Chile: resultados de un estudio reciente
- Políticas hacia los directivos y sus avances
- Aterrizaje en la escuela

Importancia del Liderazgo

Niveles del liderazgo educativo



Relación entre niveles de liderazgo

- Máxima importancia para éxito: alineamiento entre criterios de política educativa que impulsan líderes en los niveles respectivos
- Relación está, desde afuera hacia adentro, marcada por dos componentes: apoyo y control
- Apoyo y control se expresan de distinto modo en cada uno de los niveles (p.ej., ministerio da recursos económicos a sostenedor y supervisa su buen uso; o bien director da pautas de planificación a profesores y monitorea su labor en aula)

Principio de reciprocidad

"Si la autoridad formal de mi rol exige que yo pida cuentas por los resultados o las acciones a otra persona, esto implica que también tengo la responsabilidad de demostrarle a esa otra persona que soy capaz de hacer lo que estoy pidiendo que haga." (Elmore)

"Mi autoridad para exigirle a otra persona que haga algo que de otra manera no haría, depende de mi capacidad para crear las oportunidades para que el otro aprenda a hacerlo…" (Elmore)

"Muchos …perciben los estándares como un conjunto de requisitos que provienen de una autoridad formal haciendo caso omiso de las circunstancias que posibilitan su implementación" (Elmore)

Liderazgo educativo centrado en mejoramiento

- Liderazgo (en cualquiera de sus niveles) tiene su "test de realidad" en mejoramiento de calidad del servicio educativo

- Líder (sea ministro, alcalde, director o profesor) debe conducir proceso colectivo de enfrentamiento de desafío de calidad

- Mejora de calidad educacional es "desafío adaptativo" (Heiffetz): implica cambiar prácticas y conductas grupales para encontrar soluciones exitosas a problemas que no son solucionables técnicamente

- Mejora se ha complejizado por revolución del conocimiento, nuevas competencias, asistencia a sistema de grupos previamente excluidos, y omni-presencia de TIC

La investigación sobre liderazgo directivo

- Liderazgo trata de dirección e influencia que llevan a cabo directivos para mejora de escuela

- Se considera que visión de "todos son líderes" oscurece temática (¿quiénes serían seguidores?) y diluye responsabilidades

- Fuentes de investigación dedicada son variadas: estudios cualitativos de casos; estudios cuantitativos para medir influencia, en general, o bien de ciertas prácticas de liderazgo; estudios para medir incidencia de directivos en compromiso de alumnos; e investigación sobre efectos de cambio y forma de sucesión de directivos respecto de calidad de escuelas

El peso específico del "factor directivos"

- Investigaciones cuantitativas han concluido que es segundo factor intra-escuela más influyente

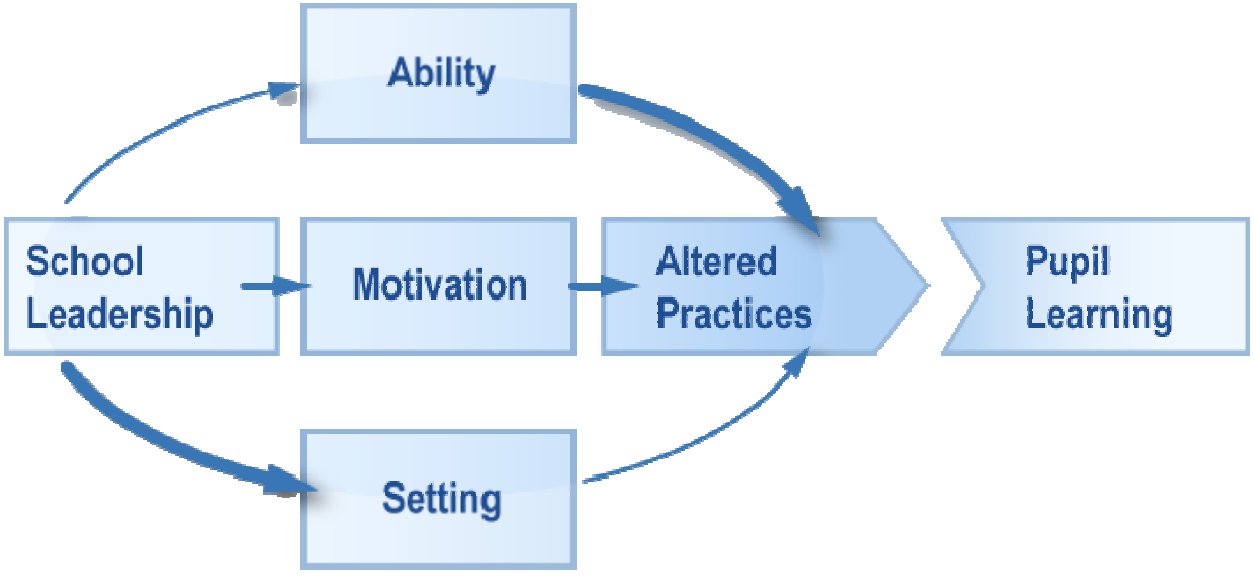
- Se considera que existe una correlación de .25 entre calidad de directivos y aprendizaje de alumnos

- Incidencia también puede darse en sentido negativo: llegada de directivos deficientes o mediocres puede influir negativamente en resultados

"La investigación sobre liderazgo directivo sugiere que solo la enseñanza en clase influye más sobre el aprendizaje que el liderazgo educativo…" (Barber y Mourshed, 2008)

Hacia dónde nos debiéramos mover…

Liderazgo Directivo ejerce una influencia indirecta en el aprendizaje de los alumnos, a través de su incidencia en las motivaciones, habilidades y condiciones del trabajo de los profesores, que a su vez afectan los resultados de los estudiantes



EFFECTS OF SCHOOL LEADERSHIP ON IMPLEMENTATION OF THE PRIMARY STRATEGIES (Leithwood)

Las prácticas directivas

Las prácticas directivas que logran ser exitosas

- Luego de revisar 40 estudios sobre directivos, Leithwood y otros llegaron a conclusión que hay 4 ámbitos críticos: direccionar la organización; desarrollar a las personas; rediseñar la organización; y gestionar el desarrollo educativo (enseñanza-aprendizaje)

- En estos 4 ámbitos detectaron 14 prácticas que, de estar presentes, mejoran el liderazgo directivo e inciden en la calidad de la enseñanza que escuela ofrece a alumnos

Direccionar la organización

- Construir una **visión compartida**: en visión se juega sentido moral de organización que incluye los valores compartidos por todos los estamentos

- Consolidar la aceptación de **objetivos grupales**: la visión debe "aterrizarse" en metas que los miembros puedan perseguir y alcanzar en el tiempo

- **Altas expectativas** de logro: liderazgo debe expresar también confianza y búsqueda de que se alcancen, individual y colectivamente, altas metas planteadas

Aporte del director a creación de una visión colectiva

"'Mi visión', 'mis maestros', 'mi escuela' son afirmaciones de propiedad que sugieren una apropiación de la escuela más personal que colectiva, más impuesta que ganada y más jerárquica que democrática. Con 'visiones' tan singulares como esta, los profesores pronto aprenden a silenciar su voz" (Fullan)

"Las visiones de los directores deben ser provisionales, abiertas al cambio. La calidad y riqueza de los puntos de vista del director les confieren autoridad: no deben esta autoridad a la circunstancia de ser los puntos de vista del director" (Fullan)

Desarrollar a las personas

- Proveer apoyo y **consideración individualizados**: liderazgo debe preocuparse de personas no en abstracto, sino brindándoles apoyo, así como reconociendo sus contribuciones
- **Estimular intelectualmente**: liderazgo debe ayudar a personas a cuestionar sus prácticas y mejorarlas (tarea esencial de liderazgo educativo hacia docentes)
- Proveer **modelo adecuado**: liderazgo se manifiesta en el ejemplo, transmitiéndose (implícitamente) un conjunto de valores y actitudes de parte del directivo hacia los miembros de escuela

Un testimonio ilustrativo

"Ser docente es ayudar a los niños a aprender. Ser director es ayudar a los adultos a aprender. Por eso es difícil. Yo recorro los pasillos, recorro los pasillos y recorro los pasillos. Solo reviso mi correo cuando todos los demás ya se fueron"

(directivo exitoso entrevistado para el Informe McKinsey)

Rediseñar la organización

- Construir una **cultura colaborativa**: para la escuela es crucial construir una comunidad profesional y sentar bases de colaboración y confianza entre docentes

- **Reestructurar**: liderazgo debe asegurarse que estructura organizacional esté constantemente adecuada a desafíos planteados y haga mejor uso posible de capacidades humanas existentes

- Construir relaciones productivas con **familias y comunidad**: liderazgo debe emplearse en comprometer a familias y comunidad en éxito de escuela, mediante su apoyo activo

- Conectar la escuela con el **entorno más amplio**: directivos deben tener comunicación constante con stake holders e instituciones relevantes para escuela, de manera de hacer máximo uso de oportunidades existentes y anticipar eventuales dificultades

Un paso más: liderazgo sistémico

"'Líderes sistémicos' son los directores de establecimiento que están dispuestos a asumir los roles de liderazgo sistémico: que se preocupan y trabajan tanto por el éxito de otras escuelas como por el de la propia. En Inglaterra está surgiendo u n cuadro emergente de estos directores que contrasta con la ética competitiva, tan predominante en los años noventa" (Hopkins)

Gestionar el desarrollo educativo

- **Construir staff**: directivos deben buscar reclutar y mantener a mejores docentes en escuela

- Proveer **soporte educativo**: liderazgo debe centrarse en brindar apoyo y supervisión hacia docentes para que brinden mejor educación posible, así como para que lo hagan articuladamente (especialmente en contextos vulnerables)

- Monitorear **aprendizaje escolar**: directivos deben hacer supervisión constante de los avances educativos del alumnado, utilizando las distintas herramientas e informaciones disponibles

- **Impedir distracciones** del cuerpo docente: liderazgo debe contener múltiples fuerzas que pujan hacia la dispersión y la perdida de foco de parte de los docentes

Ejemplo de necesidad de selectividad en apoyo

*"Mortimore y colaboradores comprobaron que las escuelas eran **menos** eficaces cuando los directores proponían y permitían a los docentes asistir a una serie indiscriminada de talleres y cursos de capacitación en servicio. En cambio en las escuelas donde se alentaba a los maestros a participar en programas de capacitación selectivos se comprobaba un efecto positivo sobre el progreso del alumnado y el desarrollo docente" (Fullan)*

El factor afectivo

Liderazgo directivo y emociones de docentes

- Naturaleza del trabajo docente lo hace fuertemente dependiente del ámbito emocional
- 4 dimensiones: prácticas de aula, prácticas en escuela, compromiso con profesión y aprendizaje de los alumnos
- Liderazgo directivo puede influir positivamente en subjetividad de docentes (v.g., alta motivación) o por el contrario negativamente (v.g., stress)
- Prácticas directivas están relacionadas con emociones de docentes
- Se requiere trabajar emociones de propios líderes

Liderazgo potenciando emociones positivas

"Teachers' practices and the learning of their students are significantly influenced by their professionaly relevant internal states (thoughts and feelings). Because teaching is such an emotionally intense form of work, emotions have a huge influence on what teachers do, even though school reform efforts and many leaders mainly perseverate on teachers' narrowly defined 'knowledge' and 'skill'. There is a well known set of emotions (e.g., morale, stress, commitment) that are elicited by teachers' work, and those emotions are significantly influenced by the conditions of work, conditions higly influenced by leadership" (Leithwood & Beatty)

Un estudio en Chile

CENTRO DE ESTUDIOS DE POLÍTICAS
Y PRÁCTICAS EN EDUCACIÓN

Características principales encuesta

Aplicada segundo semestre 2009 (Datavoz)

Foco central: prácticas de liderazgo de directores y jefes de UTP (y su relación con variables clave)

Combinan pertinencia a contexto chileno y comparabilidad internacional

4 cuestionarios: docentes (5 por escuela), director, jefe técnico, sostenedor

Encuestas cara a cara a todos los actores, excepto en el caso de docentes (autoaplicada con supervisión)

Mayoría de ítems preguntados en formato de afirmaciones (likert de 5 categorías).

Resultados en general (para docentes) se presentan en términos de % que responde "muy de acuerdo" con esas afirmaciones

Muestra

	Total	Mun	PS	PP
Total muestra	**649**	**269**	**290**	**90**
Universo	3015	1118	1570	327
Error	3,2%	4,9%	4,9%	8,3%

Composición de la muestra

	Director	Docentes*	Jefes UTP	Sostenedores**
Municipal	269	1270	260	44
Part. Subvencionado	290	1436	273	193
Part. Pagado	90	442	84	40
Total	649	3148	617	277

Elaboración propia según información en bases de datos entregadas por Datavoz.
* La encuesta fue respondida por docentes de educación básica que trabajan en el establecimiento al menos durante el último año.
**Este dato incluye 109 sostenedores que a la vez son directores de los establecimientos.

Foco central encuesta: prácticas de liderazgo

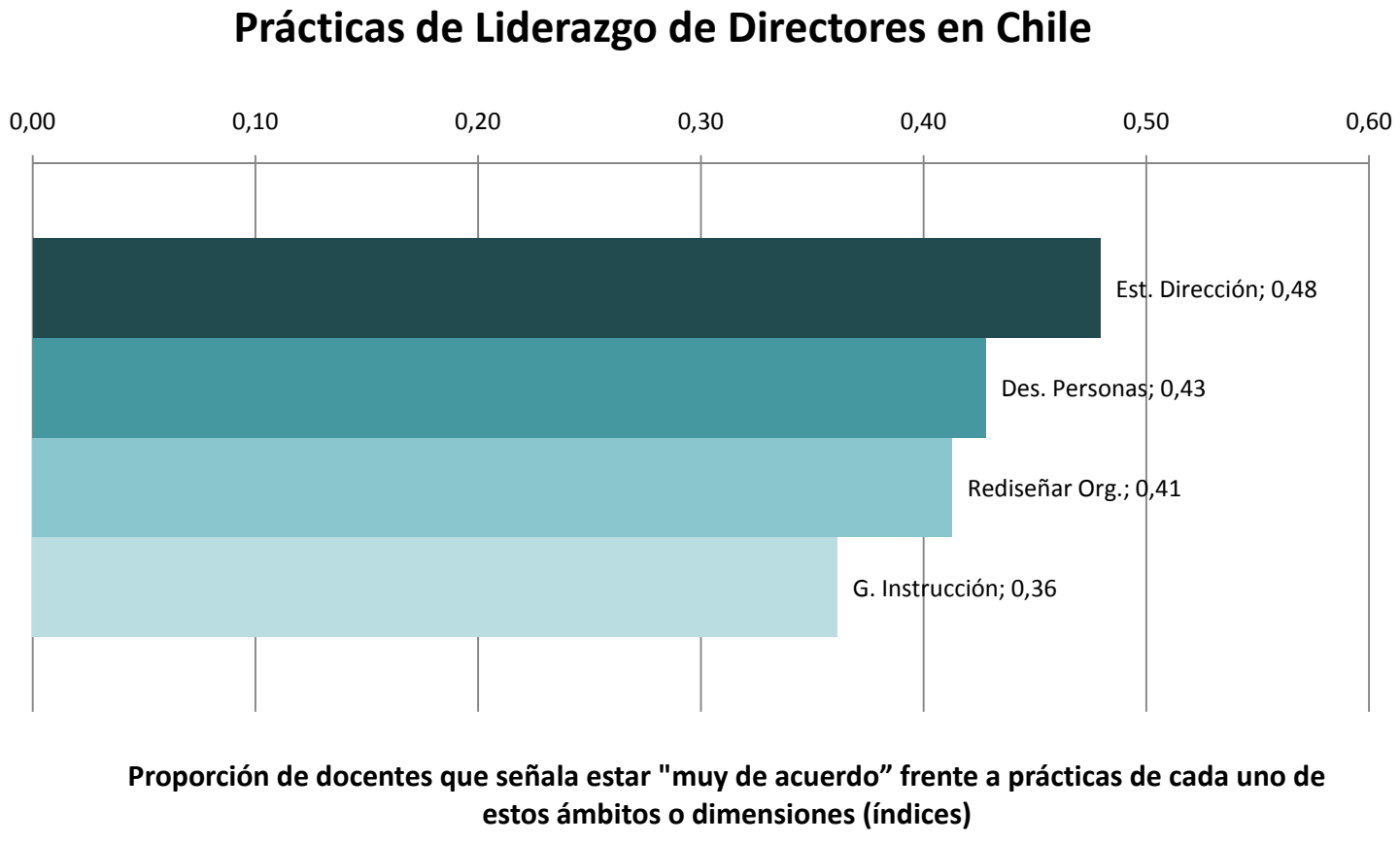
Los "líderes efectivos" – aquellos que logran movilizar las condiciones de los docentes e impactar en los aprendizajes – muestran un mismo repertorio de prácticas

(Leithwood et al, 2007)

CATEGORÍA	PRÁCTICAS
Mostrar dirección de futuro, *Realizar el esfuerzo de motivar a los demás respecto de su propio trabajo, estableciendo un "propósito moral".*	Visión (construcción de una visión compartida)
	Objetivos (fomentar la aceptación de objetivos grupales)
	Altas expectativas
Desarrollar personas *Construir el conocimiento y las habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la organización, así como también, el compromiso y resiliencia, que son las disposiciones que éste necesita para continuar ralizándolas.*	Atención y apoyo individual a los docentes
	Atención y apoyo intelectual
	Modelamiento (interacción permanente y visibilidad con alumnos y estudiantes)
Rediseñar la organización, *Establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.*	Construir una cultura colaborativa
	Estructurar una organización que facilite el trabajo
	Crear una relación productiva con la familia y comunidad
	Conectar a la escuela con su entorno (y sus oportunidades)
Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela *Gestión de prácticas asociadas a la sala de clases y supervisión de lo que ocurre en la sala de clases*	Dotación de personal
	Proveer apoyo técnico a los docentes (supervisión, evaluación, coordinación)
	Monitoreo (de las prácticas docentes y de los aprendizajes)
	Evitar distracción del staff de lo que no es el centro de su trabajo

Convergencia con Marco para la Buena Dirección

¿Cuáles son las prácticas de liderazgo más frecuentes en Chile?



Buena evaluación general. La dimensión más débil es aquella que la evidencia identifica como más relevante para incidir indirectamente en aprendizajes

Desempeño directores en 14 prácticas clave

		Director		Jefe Técnico	
Dimensiones	Prácticas	Proporción "muy de acuerdo"	DS	Proporción "muy de acuerdo"	DS
Establecer dirección	Construir una visión compartida	0,48	0,28		
	Fomentar la aceptación de objetivos grupales	0,46	0,27		
	Expectativas de alto desempeño	0,50	0,30	0,49	0,31
Desarrollar personas	Atención y apoyo individual a los docentes	0,46	0,25	0,56	0,28
	Estimulación intelectual	0,35	0,24	0,42	0,28
	Entregar un modelo adecuado	0,48	0,32	0,53	0,31
Rediseñar la organización	Construir una cultura colaborativa	0,49	0,31		
	Reestructurar	0,39	0,26	0,38	0,30
	Construir una relación productiva con la familia y la comunidad	0,42	0,26		
	Conectar a la escuela con su entorno	0,35	0,26		
Gestionar la instrucción	Dotación de personal	0,41	0,26		
	Proveer apoyo para la instrucción	0,33	0,22	0,34	0,24
	Monitoreo	0,46	0,26	0,55	0,27
	Evitar distracción del personal	0,26	0,26		

Elaboración propia en base a encuesta de docentes agregada

Algunos ejemplos de prácticas…

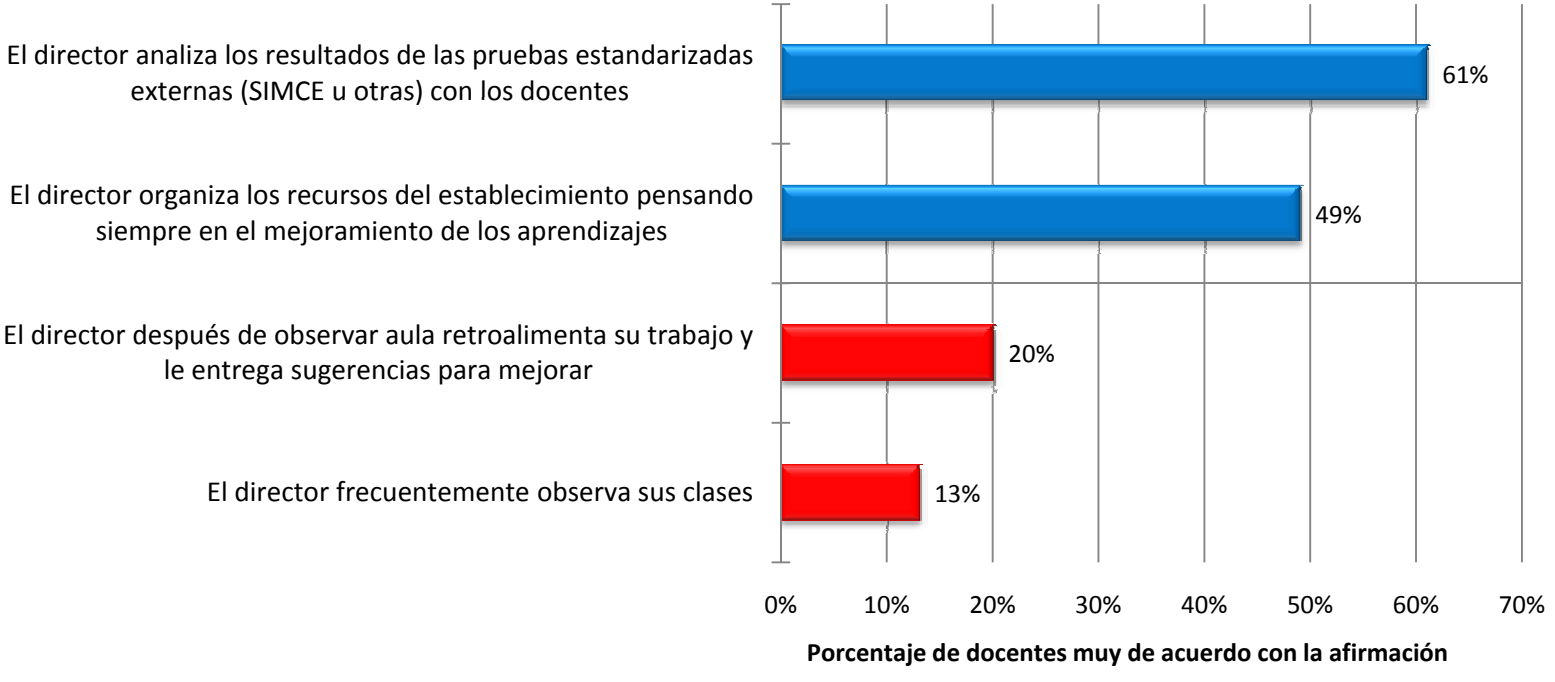
Dimensión Desarrollar Personas

Prácticas de Liderazgo Directivo más y menos frecuentes

Algunos ejemplos de prácticas (2)…

Dimensión Gestión de la Instrucción

Prácticas de Liderazgo Directivo más y menos presentes

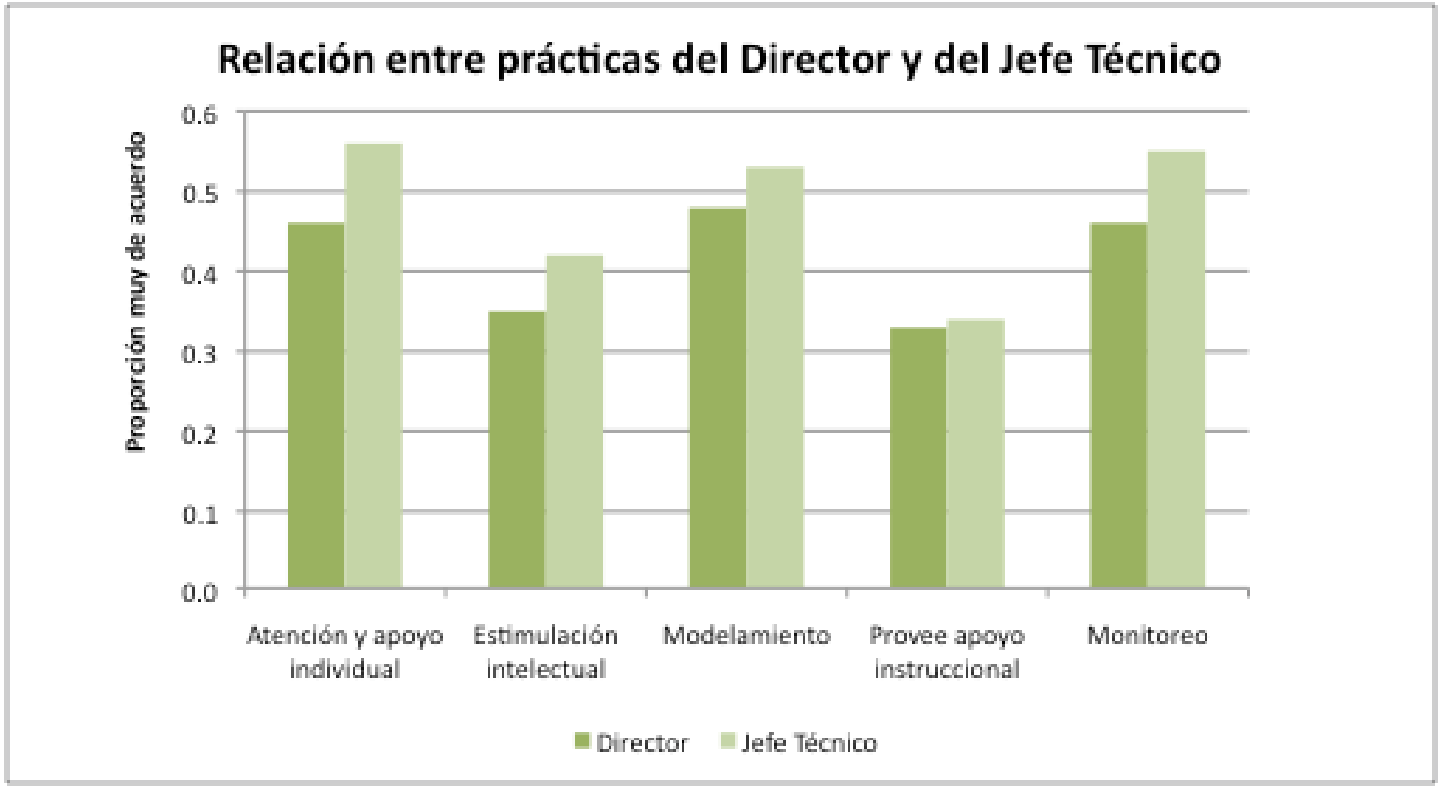


Relación entre prácticas y algunas variables clave

Dimensión	Prácticas	media prop. resp. muy de acuerdo	DS de % resp. muy de acuerdo	Depend (Mun)	Tamaño - Matrícula (> 472)	Formac Director	Sexo (directora)
Establecer dirección	Visión	0,48	0,28				+
	Objetivos	0,46	0,27	+			+
	Altas expectativas	0,50	0,30		+		+
Desarrollar Personas	Atención y apoyo individual a los docentes	0,46	0,25	+			+
	Estimulación intelectual	0,35	0,24				+
	Modelamiento	0,48	0,32		+		+
Rediseñar la organización	Crear una cultura colaborativa	0,49	0,31				+
	Estructurar una org. que facilite el trabajo	0,39	0,26	+			+
	Crear una relación productiva con la familia y la com.	0,42	0,26	+	+		+
	Conectar a la escuela con su entorno y sus oport.	0,35	0,26	+	+	+	+
Gestionar la Instrucción	Dotación de personal	0,41	0,26	+			+
	Proveer apoyo técnico a docentes	0,33	0,22	+			+
	Monitoreo	0,46	0,26	+			+
	Evitar distracción del staff	0,26	0,26	+			+

(+) indica presencia de diferencias estadísticamente significativas al 0,05 entre las prácticas según las variables de cruce (columnas).

Complementariedad entre liderazgo director y jefe técnico



Más que suplemento, ambas figuras mueven sus prácticas en la misma dirección. Correlación mayor a 0,5

Resultados más importantes

- Prácticas de liderazgo directivo: mirada en general positiva y valorizadora desde el mundo docente

- "Direccionamiento de la organización" es lo más presente en las prácticas directivas, mientras que "Gestión de la instrucción" es la dimensión más débil.

- Directoras realizan con más frecuencia prácticas de liderazgo que los directores, en opinión de docentes hombres y mujeres.

- A pesar de contar con menos atribuciones, directores del sector municipal desarrollan con más frecuencia prácticas de liderazgo (según docentes).

Resultados más importantes (2)

- Mejor desempeño en algunas prácticas de los directivos de establecimientos de mayor tamaño.

- Cantidad de formación recibida por los directores no hace diferencia respecto de sus prácticas directivas, tampoco sus años de experiencia, ni la edad del director .

- Alta correlación entre prácticas de director y jefe técnico: complemento más que reemplazo (no basta un buen jefe técnico, buen director es imprescindible y ambas figuras se potencian).

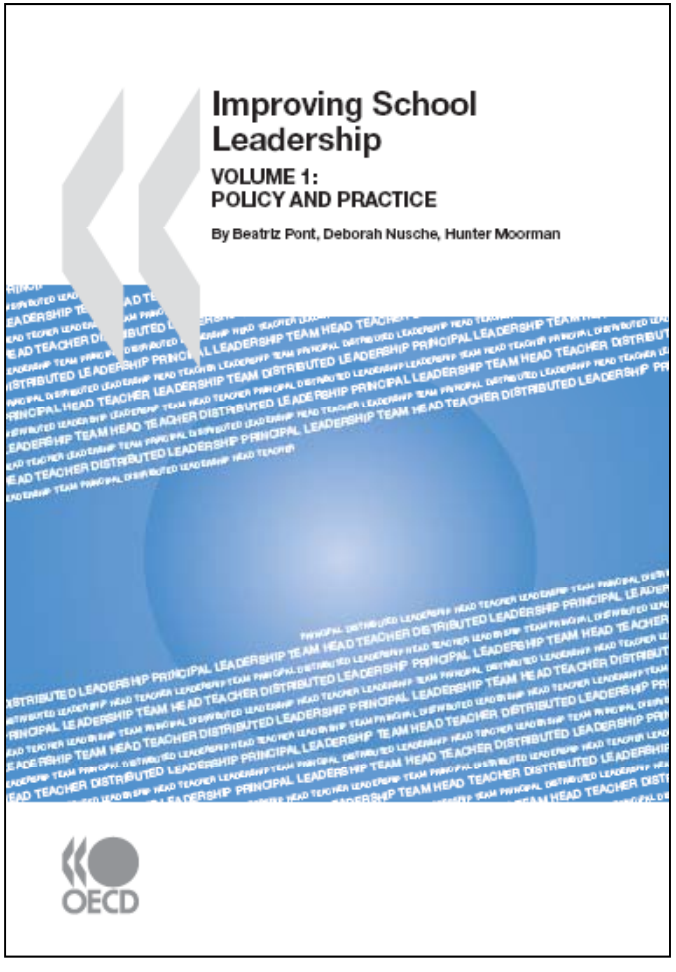
- Relación entre resultados, variables mediadoras del desempeño docente y prácticas de liderazgo.

Una política a favor del liderazgo directivo

Liderazgo educativo y mejoramiento

- Estudios McKinsey sobre reformas exitosas muestran importancia de lograr fuerte liderazgo educativo
- Factor (1): conseguir a los docentes apropiados para desempeñarse como directores
- Factor (2): desarrollar habilidades de liderazgo en instrucción
- Factor (3): concentrar el tiempo de cada director en el liderazgo en instrucción

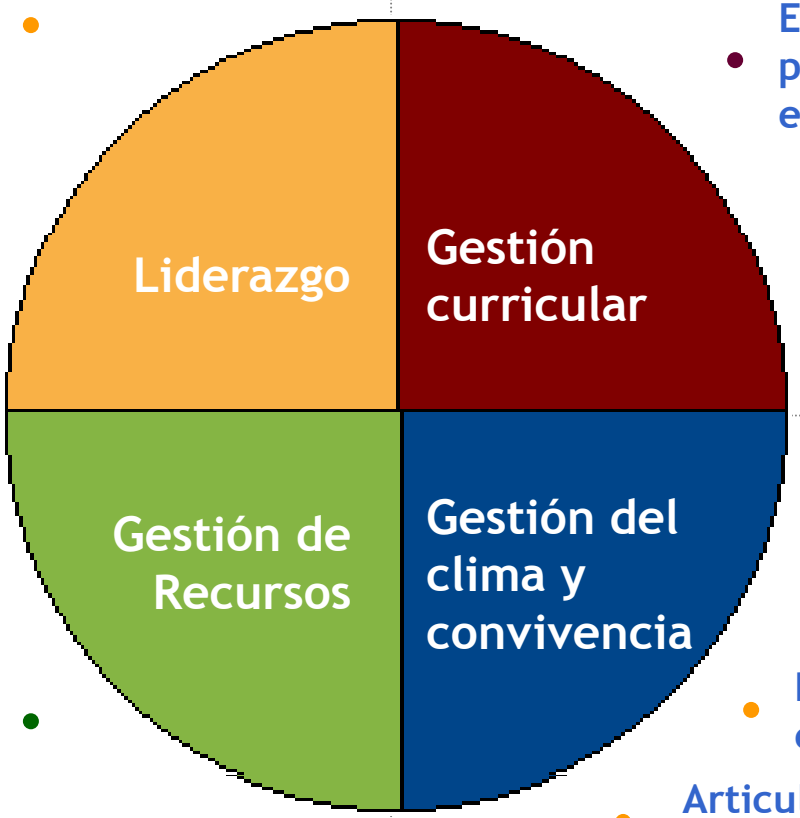
Liderazgo escolar: políticas



Cuatro acciones para profesionalizar el liderazgo escolar

1. (Re)definir el liderazgo
2. Distribuir el liderazgo
3. Desarrollar los conocimientos y habilidades
4. Hacer del liderazgo escolar una profesión atractiva

Marco para la Buena Dirección



- Ejerce liderazgo y administra el cambio
- Comunica con claridad y entiende perspectivas de otros
- Asegura información útil para toma de decisiones
- Administra conflictos y resuelve problemas
- Difunde PEI y asegura participación
- Conoce Marco Curricular, Marco Buena Enseñanza y mecanismos de evaluación
- Organiza tiempos para implementación curricular en aula
- Establece mecanismos para asegurar calidad de estrategias de enseñanza
- Asegura mecanismos de monitoreo y evaluación de implementación curricular y resultados de aprendizaje
- Administra y organiza recursos del establecimiento
- Desarrolla iniciativas para obtener recursos adicionales
- Motiva, apoya y administra el personal para aumentar efectividad
- Genera condiciones para reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo del personal
- Promueve valores institucionales y clima de confianza para logro de metas
- Promueve clima de colaboración
- Articula definición del PEI con características del entorno
- Se relaciona con instituciones de comunidad para potenciar PEI y resultado
- Informa a la comunidad y sostenedor logros y necesidades

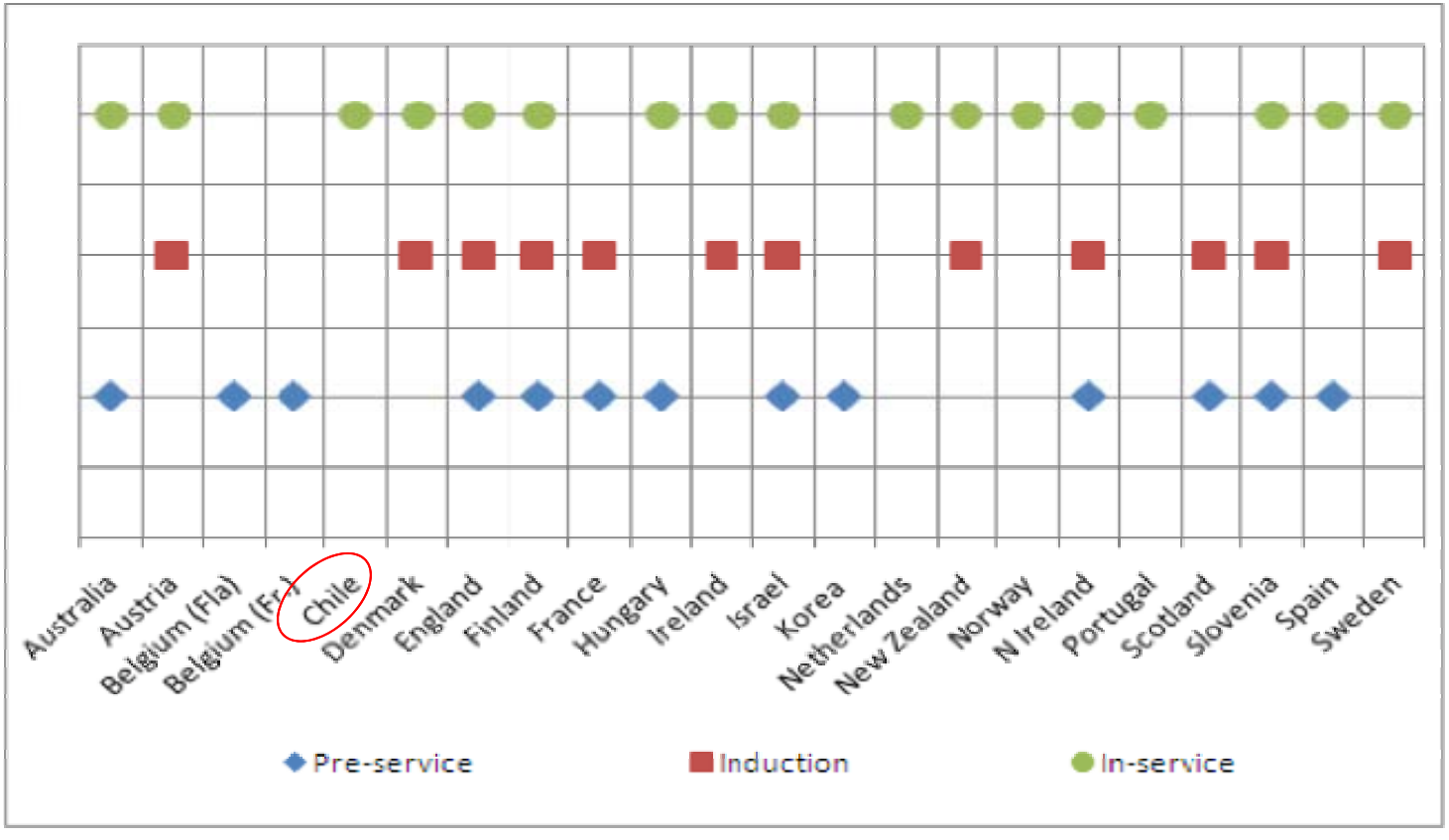
LGE: SU MANDATO A LOS LIDERES ESCOLARES

- “Son deberes de los equipos docentes directivos liderar los establecimientos a su cargo, sobre la base de sus responsabilidades, y propender a elevar la calidad de éstos; desarrollarse profesionalmente; promover en los docentes el desarrollo profesional necesario para el cumplimiento de sus metas educativas, y cumplir y respetar todas las normas del establecimiento que conducen”
- “Para el mejor cumplimiento de estos objetivos los miembros de estos equipos de los establecimientos subvencionados o que reciben aportes del Estado deberán realizar supervisión pedagógica en el aula”
- “Los derechos y deberes anteriores se ejercerán en el marco de la ley y en virtud de las funciones y responsabilidades delegadas por el sostenedor, según corresponda”.

Ley General de Educación, Septiembre, 2009

Uno de los desafíos clave: sistema de desarrollo profesional para directivos

Formación de Directores en distintos países del mundo



Fuente: OECD, 2008

Alto nivel de formación de los directivos en Chile*

Estudios posteriores de Directores en Chile

	Total	Municipal	Particular Subvencionado	Particular Pagado
% Con Diplomado o Post-título	**69,7**	89,0	56,8	65,4
% Con Magíster	**44,2**	60,6	31,8	47,9
% Con Doctorado	**4,4**	5,0	3,0	8,8

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta "Liderazgo directivo y calidad de la educación en Chile" (CEPPE 2010)

Estudios posteriores de Jefes Técnicos en Chile

	Total	Municipal	Particular Subvencionado	Particular Pagado
% Con Diplomado o Post-título	**67,7**	82,5	57,8	65,2
% Con Magíster	**33,9**	35,4	30,7	44,6
% Con Doctorado	**1,3**	1,3	0,9	3,1

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta "Liderazgo directivo y calidad de la educación en Chile" (CEPPE 2010)

Consistente con lo que indican estudios comparados (Unesco WEI, 2008)

Enfoque de Competencias

Un liderazgo efectivo supone un conjunto de competencias del director y su equipo, que están a su base y por tanto deben desarrollarse

FUNCIONALES

- ✓Gestionar la relación con la comunidad.
- ✓Representar al colegio
- ✓Definir el PEI y la Planificación Estratégica
- ✓Gestionar el clima organizacional
- ✓Administrar los recursos físicos y financieros del establecimiento
- ✓Dar cuenta pública de su gestión

CONDUCTUALES

- ✓Compromiso ético-social
- ✓Orientación a la calidad
- ✓Autoaprendizaje y desarrollo profesional
- ✓Liderazgo.
- ✓Responsabilidad
- ✓Negociar y resolver conflictos.

Mapa de Competencias Directivas, Fundación Chile

Nueva ley: atribuciones, selección y salarios

- **Atribuciones**: directores seleccionar a equipos directivos, pueden despedir a 5% de docentes mal evaluados y pueden sugerir a sostenedor incentivos para docentes
- **Selección:** se modifica sistema de selección actual, con participación del personal de Sistema de Alta Dirección Pública en proceso. Se pueden contratar profesionales no docentes siempre que tengan 3 años de desempeño en establecimientos escolares
- **Salarios:** se aumentan significativamente salarios siguiendo criterios de tamaño de los establecimientos que dirigen y vulnerabilidad de sus alumnados (de 25% a 200% de RMN)

Estas modificaciones solo operan para los directores de establecimientos escolares del sector municipal

Aterrizando en la escuela

¿Y a nivel de escuela?

Sugerencias de Robinson para directivos para provocar mejoras en su propia institución escolar:

1) Comience por área del currículo que mejor domine;
2) Recolecte información y evidencia respecto del rendimiento escolar para ser analizado por dirección, staff docente y comunidad;
3) Desarrolle las capacidades de los docentes para identificar los vínculos entre cómo ellos enseñan y cómo los alumnos aprenden;
4) Reconozca influencias externas a escuela, pero insista en centrarse en variables que estén bajo control de docentes;

¿Y a nivel de escuela?

5) Colabore con staff para desarrollar prácticas basadas en evidencia y explicite lo que será considerado exitoso;

6) Diseñe colaborativamente oportunidades de desarrollo profesional que están claramente vinculadas con metas institucionales;

7) Focalice la conversación entre docentes en los resultados de los alumnos y sus implicancias para el trabajo de la escuela;

8) Use la práctica de enseñanza y el trabajo de los alumnos como el criterio para evaluar el éxito profesional; y

9) Proteja el tiempo instruccional y la coherencia del programa de acción.

En suma…

- Liderazgo es recurso para mejora en distintos niveles
- Mejora sistémica requiere articulación entre niveles y que opere principio de reciprocidad
- Liderazgo directivo se plasma en prácticas (4x14)
- Emocionalidad docente debe ser considerada
- En Chile, mayor fortaleza es direccionamiento institucional y mayor debilidad es gestión de instrucción
- Políticas hacia directivos, a nivel sistema y en escuela, deben potenciar su liderazgo pedagógico

No es fácil…

El siguiente "anuncio" circuló entre directivos canadienses:

"SE BUSCA: un fabuloso trabajador que puede hacer más con menos, pacificar grupos rivales, recibir permanente cuestionamiento de las decisiones tomadas, tolerar bajos niveles de apoyo, procesar enormes volúmenes de papel y trabajar en doble turno (75 noches del año). El o ella tendrán carta blanca para innovar, pero no podrán gastar mayores recursos económicos, reemplazar a nadie del personal, ni cambiar ningún reglamento"

Bibliografía

- CEPPE/Fundación Chile, Encuesta Liderazgo directivo y calidad de la educación en Chile, Stgo., 2010.
- Elmore, R. “The limits of change”, en Pierce & Stapleton, The 21 century principal, Harvard Education Press, 2003.
- Elmore, R. Mejorando la escuela desde la sala de clases, Fundación Chile-Fundación CAP, Stgo., 2010.
- Fullan, M. Liderar en una cultura de cambio, Octaedro, Madrid, 2001.
- Hopkins, D. Hacia una buena escuela. Experiencias y lecciones, Fundación Chile – Fundación CAP, Stgo., 2008.
- Leithwood, K. Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación, Fundación Chile – Fundación CAP, Stgo., 2009.
- Leithwood, K. y Beatty, B. Leading with teacher emotions in mind, Corwin Press, USA, 2008.
- Robinson, V., Hohepa, M. y Lloyd, C. School leadership and student outcomes: identifying what works and why, BES, Ministry of Education, New Zealand, 2009.
- Robinson, V. “Putting education back into educational leadership”, rev. Leading & managing, vol. 12, n° 1, 2006.