

## **Ventajas del liderazgo distribuido en instituciones de educación superior**

*Advantages of distributed leadership in institutions of higher education*

*Vantagens da liderança distribuída em instituições de ensino superior*

**Carlos Miguel Amador Ortíz**

Instituto Tecnológico José Mario Molina Pasquel y Henríquez, Campus Puerto Vallarta, México

[Carlos.amador@tecvallarta.edu.mx](mailto:Carlos.amador@tecvallarta.edu.mx)

### **Resumen**

Se reflexiona sobre el tema de liderazgo en instituciones de educación superior con el fin de analizar propuestas teóricas congruentes con las características de estos centros educativos, el trabajo se llevó a cabo haciendo una investigación documental y analítica estableciendo un comparativo entre los aspectos conceptuales del liderazgo distribuido y de las características de las Instituciones de Educación Superior para poder identificar las ventajas de este tipo de liderazgo.

En cuanto a los resultados se encuentra que las características de las instituciones educativas conllevan una estructura organizacional diferente a las instituciones tradicionales; además, las instituciones de educación superior se caracterizan por poseer diferentes funcionalidades (docencia, vinculación, gestión, investigación), por tener personal altamente capacitado y por estar inmersas en un entorno extremadamente dinámico, con base en esto se concluye que la propuesta de liderazgo distribuido al democratizar la toma de decisiones conlleva una serie de ventajas para estas instituciones.

**Palabras clave:** Liderazgo, Educación Superior, Instituciones Educativas, Liderazgo Distribuido.

## **Abstract**

The role of leadership in institutions of higher education was analyzed to determine the type of leadership proposal consistent with the characteristics of these institutions. This study was conducted by documentary and analytical investigation, which was used to compare the conceptual aspects of distributed leadership and the characteristics of institutions of higher education to evaluate the advantages of this type of leadership.

The results show that educational institutions have a different organizational structure from traditional institutions; moreover, higher education institutions have different functions (education, relations, management, research), which are performed by a highly trained staff working in an extremely dynamic environment. Based on these results, it is concluded that the proposal for distributed leadership, which democratizes decision making, produces a number of advantages for these institutions.

**Keywords:** Leadership, Higher Education, Educational Institutions, Distributed Leadership.

## **Resumo**

O tema da liderança em instituições de ensino superior é analisado para analisar propostas teóricas consistentes com as características desses centros educacionais, o trabalho foi realizado através de uma pesquisa documental e analítica que estabelece uma comparação entre os aspectos conceituais da liderança distribuída e as características das Instituições de Ensino Superior, a fim de identificar as vantagens desse tipo de liderança.

Quanto aos resultados, verifica-se que as características das instituições educacionais implicam uma estrutura organizacional diferente das instituições tradicionais; Além disso, as instituições de ensino superior caracterizam-se por ter diferentes funcionalidades (ensino, vinculação, gestão, pesquisa), possuindo funcionários altamente capacitados e sendo imersos em um ambiente extremamente dinâmico, com base nisso, conclui-se que a proposta de liderança distribuída Ao democratizar a tomada de decisões, isso implica uma série de vantagens para essas instituições.

**Palabras-chave:** Liderança, Educação Superior, Instituições educacionais, Liderança Distribuída.

**Fecha Recepción:** Enero 2017

**Fecha Aceptación:** Julio 2017

---

## Introducción

El liderazgo en las instituciones educativas se concibe desde diferentes perspectivas, las atribuciones desde un punto de vista formal y funcional del papel del líder son asignadas al director, quien en su gestión tiene como responsabilidades la administración de los recursos, elaborar planes con relación a los objetivos establecidos por el sistema educativo, y también asegurar la calidad en los procesos de formación, que es la razón de ser de las instituciones educativas (con frecuencia este último es el aspecto en que menos atención ponen los directivos).

En este trabajo se aborda el tema del liderazgo partiendo de un análisis del concepto, el cuál ha sido ampliamente estudiado por las ciencias sociales, particularmente con el enfoque administrativo por la influencia e importancia que tiene para las organizaciones, y también desde una perspectiva psicológica y social con el fin de determinar los rasgos del liderazgo, y explicar los determinantes y la influencia sobre lo grupos sociales.

Está documentada la importancia de la función del líder en el éxito de las instituciones por el nivel de influencia que pueden llegar a tener sobre las organización y sobre los grupos sociales; sin embargo la mayoría de los estudios elaborados sobre este tema se llevan a cabo en las estructuras empresariales que presentan diferencias notables con relación a las escuelas o centros de enseñanza, por tanto, se analiza el liderazgo bajo el contexto de las instituciones educativas y se describen algunos estudios en particular en que se proponen tipologías de liderazgo en ámbitos educativos.

Por último, se analiza la pertinencia del modelo teórico del liderazgo distribuido para las instituciones de Educación Superior dadas las características organizacionales y estructurales de estas últimas, y el contexto dinámico en que están inmersas y se concluye haciendo una reflexión general sobre los diferentes temas discutidos en este trabajo.

### **El liderazgo en las instituciones educativas**

Los estudios efectuados sobre el tema del liderazgo han tenido sus mayores aplicaciones en el ámbito empresarial, en donde generalmente las organizaciones siguen una estructura similar, pero con algunas diferencias respecto a los centros educativos que tienen una estructura más compleja (Pareja, 2009). En el contexto escolar no hay jefes, o, cuando menos, la relación entre ellos y los trabajadores (sobre todo los docentes) tiende a la horizontalidad; los procesos aglutinan cantidad de variables difíciles de controlar, y el “contexto” no puede abordarse siempre del mismo modo (Bernal; citado en Pareja, 2009).

Por tanto, el estudio del liderazgo en los centros educativos debe tomar en cuenta el contexto particular y las características de la estructura organizacional de estas instituciones, ya que aun cuando Bolman y Deal (1995) mencionan que en todas partes el liderazgo es considerado como la solución para casi todos los problemas organizacionales, para que la gestión del líder sea efectiva, esta debe ser congruente con el tipo de organización que se dirige.

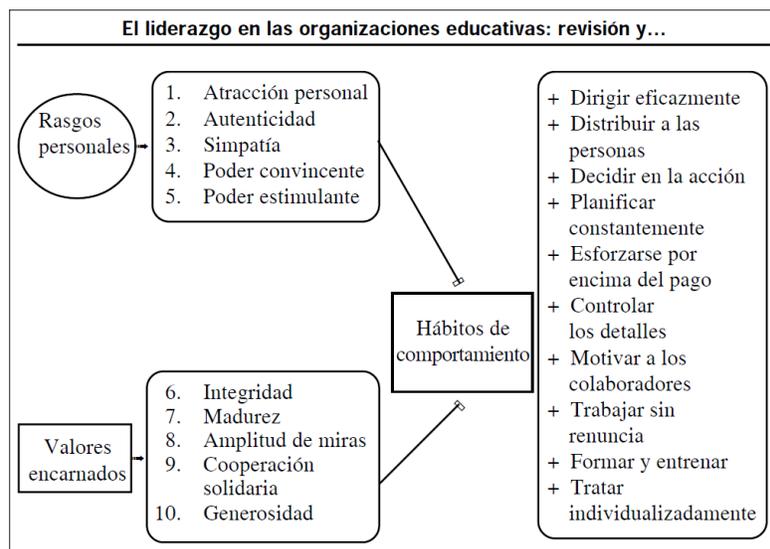
El liderazgo en el ámbito educativo pone un especial énfasis en los sistemas educativos, en cuanto a sus posibilidades para poder generar los procesos formativos esperados en los alumnos, y con esto poder cumplir las funciones de las instituciones educativas. De esta forma el liderazgo en las instituciones de educación está directamente vinculado con las acciones que puedan lograr una mejora educativa (Bolívar, López y Murillo, 2013).

A pesar de la visión que existe sobre la importancia del liderazgo en las instituciones, y al cuál se atribuye el éxito o fracaso de las mismas, y aun con los diversos estudios desde diferentes áreas del conocimiento, no existe un consenso entre los estudiosos del tema en cuanto al concepto del liderazgo, ya que algunos autores ponen énfasis en algunas características particulares sobre las

visiones que se tienen, o también las diferencias se encuentran en las perspectivas teóricas que influyen en la conceptualización.

Lorenzo (2005), considera tres visiones sobre las cuáles se conceptualiza el tema: la primera se centra en las cualidades del individuo para explicar el liderazgo, y según ella, un líder es la persona que tiene características y cualidades que los demás no poseen en alguna dimensión de la actividad humana. Bajo este enfoque Gento (1996) inspirándose en Senlle elabora una descripción de las características de un líder (ver Figura 1).

**Figura 1.** Características de un líder.



Fuente: (Gento, 1996).

Dentro de esta cosmovisión del liderazgo se generaron algunos estudios por autores como, Lewin, Lippitt y White (1939; citados en Murillo, 2006), en los que se describen los modos de comportamiento propios de los líderes en tres categorías:

-El liderazgo autoritario. El líder concentra todo el poder y la toma de decisiones. Es un ejercicio del liderazgo unidireccional, donde los seguidores obedecen las directrices que marca el líder.

-El liderazgo democrático. Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo.

-El liderazgo “laissez faire”. El líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y deja a este a su propia iniciativa.

Otras interpretaciones han puesto el énfasis en el contexto, y de acuerdo a estas posturas para cada situación o problema puede surgir dentro de un grupo el líder adecuado que pueda dinamizar y generar la cohesión en el grupo para cumplir con un objetivo; estas teorías son conocidas como ambientalistas o contingenciales.

Las posturas más actuales procuran sintetizar la visión de las teorías enfocadas a las cualidades del individuo y las teorías enfocadas en el contexto, de esta forma el liderazgo es un fenómeno que eclosiona a partir de ciertos rasgos de la persona que resultan idóneos en función de que la situación sea una u otra para dinamizar a un grupo, colectivo o institución concreta y no a otra cualquiera, en la construcción de un proyecto compartido (Lorenzo, 2005). Dentro de esta conceptualización se hace una integración del individuo, el contexto, el grupo y un proyecto o misión.

Tomando esto como referencia Lorenzo (2005) menciona que el liderazgo se viene conceptualizando como:

- Una función inherente a todo grupo y, por extensión, a toda institución. Por eso, cada vez se habla más de liderazgo y menos de líder.
- En consecuencia, y se trata de un rasgo realmente importante y diferencial, es una función patrimonio del grupo, no de una persona y menos aún de un cargo en el organigrama de un centro.
- Se inserta en la cultura. Es uno más de los valores que constituyen la cultura de esa organización.
- Es un ejercicio o actividad que supone dominar procesos de una triple naturaleza: unos son técnicos, de interpretación y de transformación.
- Es una función, además compartida.
- Se ejerce colegiada y colaborativamente.

De acuerdo a Leithwood y Louis (2011), “las principales funciones que caracterizan el rol que desempeña un líder son definir el rumbo que se debe seguir y ejercer influencia en el grupo para poder lograr un objetivo; es decir, marcar una meta común e influir en los otros para compartirla” (Murillo, 2006). A su vez, para Firestone y Riehl (2005) “el liderazgo es considerado como una

actividad caracterizada por movilizar e influir en otros para desarrollar comprensiones compartidas acerca de las metas a alcanzar” (Murillo, 2006).

Es notable también lo que menciona Robinson (2011) que el ejercicio de esa influencia no se basa en la fuerza, la coerción, o la manipulación. 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.

Lorenzo (2005) define el liderazgo como la función de dinamización de un grupo o de una organización para generar su propio crecimiento en función de una misión o proyecto compartido; y menciona que son cuatro las variables implicadas en el ejercicio del liderazgo: el líder o líderes del grupo, el grupo de seguidores y el tipo de relaciones que mantienen con el líder, la situación o contexto problemático a superar y un proyecto compartido como respuesta o salida a esta situación.

El poder identificar las variables que intervienen en el liderazgo permite describir los aspectos que pueden incidir en la dirección y en los resultados de una organización en particular, en los ámbitos educativos como ya se mencionó anteriormente se presentan diferencias contextuales con relación a las organizaciones tradicionales puesto que los seguidores y las relaciones de estos con el grupo tienden a la horizontalidad, aspectos que deben ser considerados para el estudio y aplicación del liderazgo en el sector educativo.

Respecto a esto Bolívar, López y Murillo (2013), mencionan que la gestión burocrática y gerencial de los centros educativos, heredada de la modernidad, precisa ser rediseñada con nuevas estructuras capaces de hacer frente a las condiciones más complejas en un mundo más diverso, que posibiliten respuestas contextualizadas y locales.

Uno de los objetivos que se persiguen a la hora de proponer un modelo u otro de gestión de los centros educativos es el de lograr una mejora en la calidad educativa (Bernal e Ibarrola, 2015); sin embargo, los centros educativos en la actualidad demandan nuevos modelos de gestión y de liderazgo en las instituciones, que sean más pertinentes con las necesidades y características de los

centros educativos y de las instituciones de enseñanza actuales, para que se pueda dar un rumbo a estas organizaciones en donde la orientación de las acciones sea dirigida hacia el aprendizaje y la formación con equidad y con calidad.

### **Tipologías del liderazgo en las instituciones educativas.**

El interés por trasladar los estudios sobre liderazgo efectuados en el ámbito empresarial a los centros de enseñanza comienza a desarrollarse con fuerza y de forma más autónoma a partir de las décadas de 1960 y 1970, con investigaciones generales sobre liderazgo (Murillo, 2006).

Posterior a estas fechas comienzan a desarrollarse estudios en que se proponen tipologías de liderazgo contextualizadas al sector educativo. Entre estas propuestas, Sergioivanni (1984) propone estilos de liderazgo en función de un rasgo u orientación predominante:

1. El líder técnico, quien se especializa en técnicas de planificación, el establecimiento de metas sobre objetivos y tiempos, y se enfoca en las estructuras organizativas.
2. El líder directivo, que es quien se encarga de planificar, organizar, coordinar y establecer los horarios de las actividades escolares con una orientación hacia la eficiencia y la optimización.
3. El líder humano, caracterizado por poner el énfasis en las relaciones humanas. Este líder motiva, apoya al grupo y ofrece oportunidades de desarrollo a los miembros del grupo. El liderazgo se lleva a cabo mediante la toma de decisiones participativas.
4. El líder educativo, que tiene amplios conocimientos del ámbito educativo, así como experiencia en la docencia y en la gestión escolar, y se involucra en el diagnóstico de problemáticas educativas, brinda orientación a los profesores, da seguimiento al monitoreo de las actividades académicas, a la evaluación y a la profesionalización de los docentes, y también se preocupa por el desarrollo del currículo.
5. El líder simbólico se caracteriza por asumir un rol más directivo estableciendo las prioridades y el rumbo a seguir, está constantemente supervisando las diferentes áreas del centro de enseñanza, prioriza los aspectos educativos sobre la gestión, preside los diferentes eventos académicos y sociales que se presentan y procura mostrar una visión unificada del centro de enseñanza en cada uno de los eventos en que participa para que lleve al compromiso a quienes trabajan en la organización.
6. El líder cultural, quien pone el énfasis en fortalecer los valores, creencias y raíces culturales que dan a la escuela su identidad única. Tiende a crear un estilo organizativo en el que se define una cultura propia

y diferenciada de la escuela. El líder cultural realiza las siguientes actividades: definir la cultura de la escuela, dar difusión a la cultura de la escuela, contar historias y mantener mitos, tradiciones y creencias, explicar el funcionamiento del centro, desarrollar y manifestar un sistema de símbolos a lo largo del tiempo, y recompensar a quienes adoptan esta cultura.

Otra tipología propuesta de liderazgo en el ámbito escolar es la elaborada por Leithwood, Begley y Cousins (1990) en que se establecen cuatro tipos de liderazgo:

-El estilo de liderazgo A con el énfasis en las relaciones interpersonales, el establecimiento de un clima de cooperación dentro de la escuela y por una relación de colaboración entre los grupos de la comunidad y las autoridades centrales orientados hacia la eficiencia. Los directivos bajo esta tipología de liderazgo establecen las relaciones interpersonales como puntos críticos para el éxito en su gestión, y realizan una gestión dirigida hacia tareas para el logro de los objetivos.

-El estilo de liderazgo B se enfoca en el rendimiento de los alumnos y en mejorar sus condiciones y su bienestar, para lo cual adoptan características de algunos estilos de liderazgo como el interpersonal, el administrativo y el directivo.

-El estilo de liderazgo C se centra en los programas educativos, buscan la eficiencia de los programas y mejorar las competencias del personal docente, sus acciones van orientadas al desarrollo de procedimientos para que se cumplan con éxito los programas educativos.

-El estilo D se caracteriza por dedicarse casi exclusivamente a los aspectos administrativos. Sus focos de atención son aspectos tales como los horarios, presupuestos, nómina, y no se dedica mucho tiempo a los aspectos pedagógicos a excepción de cuando son de extrema importancia para la institución.

Después de que se efectuaron estos estudios sobre liderazgo en el ámbito escolar se presentó un avance importante por parte del movimiento de investigación sobre eficacia escolar, y en la década de 1980 se acuñó el término liderazgo instructivo teniendo fuerte repercusión en la dirección escolar, y definiendo los aspectos que contribuyen a un desarrollo integral de los alumnos (Murillo, 2006):

- Contribuir al establecimiento de la misión y las metas escolares
- Ayudar a generar un clima positivo de aprendizaje

- Ayudar y apoyar el desarrollo profesional de los profesores
- Desarrollar, coordinar y supervisar el currículum del centro.
- Fomentar el trabajo en equipo de los docentes.
- Favorecer la participación de la comunidad escolar.
- Tener altas expectativas hacia los docentes y comunicarlas.
- Contribuir a generar una cultura de evaluación para la mejora entre los docentes y el centro.

Los estudios posteriores sobre el tema criticaron la postura del liderazgo instructivo, ya que aunque representó un cambio radical entre las posturas burocráticas tradicionales derivadas de la administración y una propuesta enfocada en los aspectos de la enseñanza más pertinente con las instituciones educativas, el ámbito educativo demandaba nuevos modelos de dirección que no únicamente describieran los aspectos que inciden en una buena gestión del líder en los centros de enseñanza, sino que tuvieran la capacidad de transformarlos para mejorar la educación, de esta forma surgen nuevas posturas tales como el liderazgo transformacional, el liderazgo facilitador, el liderazgo persuasivo, el liderazgo sostenible y más recientemente el liderazgo distribuido.

## **Metodología**

Este trabajo corresponde a un estudio documental y analítico, con un enfoque cualitativo, y se llevó a cabo mediante las siguientes fases:

Fase 1. Se hizo una investigación documental sobre las diferentes propuestas de liderazgo aplicadas a las instituciones educativas.

Fase 2. Se hizo una descripción de las instituciones de educación superior en cuanto a su estructura.

Fase 3. Se hizo un análisis para comparar las características de la propuesta de liderazgo distribuido con la estructura de las instituciones de educación superior.

Fase 4. Se reflexiona y se concluye sobre las ventajas del liderazgo distribuido para las instituciones de educación superior.

## **Liderazgo distribuido como una propuesta para la gestión escolar en las instituciones de educación superior.**

Las instituciones de educación superior, a diferencia de los otros niveles educativos, se preocupan además de los aspectos formativos (tarea común a todos los niveles de enseñanza), por la generación y validación del conocimiento científico como un bien para resolver problemas, para enseñar, y para desarrollar tecnología que genere riqueza y desarrollo. Debido a las condiciones contextuales de constante generación de tecnologías, de un modelo económico predominante de libre mercado, la interdependencia económica entre países y la alta competitividad en los sectores productivos, entre otras, las universidades están inmersas en un ambiente extremadamente dinámico.

Además de este contexto externo, la estructura organizativa de las universidades es compleja debido a que se conforma por una comunidad escolar diversa con personal altamente calificado en diferentes áreas de conocimiento, y con funciones además de la docencia, de gestión escolar, vinculación con el entorno, tutorías e investigación y desarrollo tecnológico.

Derivado de esto es comprensible que los modelos de dirección burocrática transferidos de las ciencias administrativas sin la adecuada contextualización a las instituciones educativas no sean capaces dar respuesta a las exigencias que tienen en la actualidad las instituciones de educación superior. Además, en el aspecto teórico los estudios del liderazgo han pasado de una visión centrada en los rasgos personales para gestionar y solucionar los problemas de la escuela a una definición que está más ligada a la capacidad de aunar voluntades sobre la base de un proyecto común compartido, en la empatía ante las nuevas situaciones que se presentan, en la habilidad de adaptar el funcionamiento de la escuela a los objetivos que se plantean y en la capacidad de comprender la cultura de la escuela y promover y conducir el cambio, entre otros (Cayulef, 2007).

A partir de esto surgen nuevos modelos que suponen una respuesta congruente a las demandas de las instituciones educativas en la actualidad (particularmente las Instituciones de Educación Superior); una de estas propuestas es el de liderazgo distribuido, basado en un planteamiento de

compartir el liderazgo con la comunidad escolar involucrando a todos los miembros en el funcionamiento y en los resultados.

En una comunidad educativa caracterizada por académicos especializados en diferentes áreas de conocimiento y con funciones complejas diversas, aunado a un contexto extremadamente dinámico, el liderazgo distribuido en que se aprovechan las habilidades de los otros en una causa común, y en que el liderazgo se manifiesta a todos los niveles (Harris y Chapman, 2002), se vislumbra como una opción congruente y pertinente para la gestión de las Instituciones de Educación Superior.

Este modelo de dirección supone cambiar el papel del director de ser un gestor burocrático por un agente de cambio que pueda dinamizar las capacidades de los miembros de la comunidad para lograr un objetivo común, mediante la distribución del ejercicio del liderazgo y de la capacidad de toma de decisiones y de resolución de problemas de una forma más democrática.

En este modelo de liderazgo los directivos facilitan e impulsan el desarrollo profesional, creando una visión compartida de la escuela, que supone romper con el aislamiento y el individualismo de las prácticas docentes, apoyando que la comunidad se mueva en torno a dicha visión (Crawford, 2005). Por tanto, el liderazgo distribuido facilita a todos realizar el trabajo de forma más eficiente y destacada; con él se fortalece a individuos ya destacados (Murillo, 2006).

El director bajo el enfoque del liderazgo distribuido tiene como una de sus tareas desarrollar y fomentar la propia capacidad de liderazgo en los miembros de la comunidad escolar con base en una misión compartida, se estimula el desarrollo personal y con esto se impacta en la motivación, aspecto que en una Institución de Educación Superior permite el ejercicio del liderazgo en áreas académicas en que la toma de decisiones, la coordinación de equipos de trabajo y el apoyo de la comunidad escolar son importantes.

Lo relevante de esta propuesta es el aprovechamiento de los recursos humanos con que cuentan las instituciones de acuerdo a sus diferentes destrezas y talentos, así como la estimulación para desarrollar de las capacidades que puedan contribuir a mejorar la calidad de la organización, y la toma de decisiones coordinada y en conjunto por los miembros de la comunidad escolar; esto último particularmente importante en una institución de educación superior por el grado de especialización de algunos miembros de la comunidad académica y por las aportaciones que pueden hacer en sus áreas de trabajo.

## **Conclusiones**

La revisión académica identifica el liderazgo de organizaciones educativas como una de las principales variables que inciden en un mejor desempeño de los establecimientos y del sistema en general (OCDE, 2008); Sin embargo, el contexto de las instituciones educativas se caracteriza por diferencias importantes en aspectos de su estructura organizacional y de las interacciones que se generan entre los individuos en comparación con las organizaciones tradicionales, por tanto, los estudios de liderazgo y sus aplicaciones deben ser congruentes con las dinámicas que se viven en las instituciones educativas.

En este sentido los estudios de liderazgo efectuados teniendo como centro de estudio las instituciones educativas tienden a ser más congruentes con la comprensión de los aspectos que inciden en los resultados y en los objetivos que se pretenden alcanzar.

Por otra parte los estudios de liderazgo han ido evolucionando debido a que se ha generado una mayor comprensión de los aspectos que llegan a tener una influencia en el ejercicio del liderazgo, y también las exigencias para las instituciones son cada vez mayores, y de esa forma se ha pasado de una comprensión del liderazgo basado en los rasgos que definen a un líder hacia la descripción de nuevos escenarios que permiten identificar a un grupo con una meta común y democratizar el liderazgo en los diferentes ámbitos de una organización para involucrar a los diferentes miembros en los resultados del grupo.

Las Instituciones de Educación Superior presentan diferencias sustanciales con relación a las instituciones educativas de otros niveles, un alto grado de especialización del personal académico, una orientación a la formación de profesionistas de diversas áreas, desarrollo de actividades de docencia, vinculación, investigación y desarrollo tecnológico y, aunado a esto, están inmersas en un contexto dinámico que requiere adaptación a los cambios que se suscitan en los ámbitos internacionales y locales.

Por tanto una propuesta como el liderazgo distribuido en que el líder comparte la responsabilidad de la dirección con las diferentes áreas democratizando la participación de los miembros de la comunidad en la toma de decisiones y promoviendo una visión compartida de metas y objetivos, se presenta como un modelo de dirección congruente con la estructura organizativa de las Instituciones de Educación Superior, y con las exigencias que son demandadas a estas organizaciones, puesto que permite adaptarse más fácilmente a los cambios constantes derivados del entorno dinámico en que se encuentran inmersas.

## Bibliografía

- Bernal, A., & Ibarrola, S. (2005). Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 55-70. Obtenido de <http://www.rieoei.org/rie67a03.pdf>
- Bolívar, A., López, J., & Murillo, J. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. *Revista fuentes*, 15-60. Obtenido de <http://institucional.us.es/revistas/fuente/14/Firma%20invitada.pdf>
- Bolman, L., & Deal, T. (1995). *organizaciones y liderazgo*. Editorial adisson-wesley Iberoamericana: U.S.A.
- Cayulef, C. (2007). El liderazgo distribuido una apuesta de dirección escolar de calidad. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 144-148. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/551/55121025021.pdf>
- Crawford, M. (2005). Distributed leadership and headship: a paradoxical relationship? *School Leadership and Management*, 213-215. doi:<https://doi.org/10.1080/13634230500116306>
- Gento, S. (1996). *Instituciones educativas para la calidad total*. Madrid: La muralla.
- Harris, A., & Chapman, C. (2002). Democratic leadership for school improvement in challenging contexts. *International Electronic Journal for Leadership in Learning*, 1-10. Obtenido de <http://eprints.gla.ac.uk/75099/1/75099.pdf>
- Leithwood, K., Begley, P., & Cousins, B. (1990). The Nature, Causes and Consequences of Principals' Practices: An Agenda for Future Research. *Journal of Educational Administration*, 5-31. doi:<https://doi.org/10.1108/09578239010001014>
- Lorenzo, M. (2005). El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. *Revista española de pedagogía*, 367-388. Obtenido de <https://reunir.unir.net/handle/123456789/4079>

- Lorenzo, M., & Castro, L. (1999). La complejidad del liderazgo en las instituciones educativas. *Revista de historia de la educación colombiana*, 169-195. Obtenido de <http://revistas.udenar.edu.co/index.php/rhec/article/view/1207/1490>
- Murillo, J. (2006). Una dirección escolar para el cambio. Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11-24. Obtenido de <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.htm>
- OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico). (2008). *Education and Training Policy Improving School Leadership Volume 1: Policy and Practice*. Paris: OCDE. Obtenido de <https://www.oecd.org/education/school/41200009.pdf>
- Pareja, J. (2009). Liderazgo y conflicto en las organizaciones educativas. *Educación y educadores*, 137-152. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83411512010>
- Robinson, V. (2011). *Student-centered leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Rodríguez-Molina, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educ.Educ.*, 253-267. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/834/83421404003.pdf>
- Sergiovanni, T. (1984). Leadership and excellence in schooling. *Educational leadership*, 4-13. Obtenido de [http://www.ascd.org/ASCD/pdf/journals/ed\\_lead/el\\_198402\\_sergiovanni.pdf](http://www.ascd.org/ASCD/pdf/journals/ed_lead/el_198402_sergiovanni.pdf)