

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/276202633>

# Perspectiva teórica del liderazgo educativo hacia nuevas formas de liderazgo: liderazgo distribuido

Chapter · December 2010

---

CITATION

1

READS

4,444

1 author:



**Ingrid Del Valle García Carreño**

Universidad Pablo de Olavide

273 PUBLICATIONS 332 CITATIONS

SEE PROFILE

# PERSPECTIVA TEÓRICA DEL LIDERAZGO EDUCATIVO HACIA NUEVAS FORMAS DE LIDERAZGO: LIDERAZGO DISTRIBUIDO

Ingrid del Valle García Carreño  
Universidad Autónoma de Madrid

## 1. Introducción

El liderazgo es uno de los multifacéticos fenómenos en donde las Ciencias de la Organización y Psicología han sido aplicadas. El término de *leader* aparece a los comienzos de 1300 (Tead, 1935) y los conceptos del mismo antes de los tiempos bíblicos (Van Seters y Field, 1990). La expresión *Leadership* aparece en torno a 1700 (Stogdill, 1974) cuando el problema de la autoridad ha sido seleccionado a través de diversas teorías y prácticas de comportamiento organizacional. Al tratar de definir el Liderazgo se observa que el análisis cuantitativo del mismo se remonta al siglo XIX, cuando el Liderazgo se asoció con la herencia y la genialidad. (p.e. Carlyle, 1841; Galton, 1869; Bowden, 1926) mencionado por García, 2009.

A principios del siglo XX, irrumpió con fuerza la teoría del Gran Hombre: *ésta defiende que los líderes nacen, no se hacen*; en definitiva, que son los rasgos de la personalidad, y no los valores, los que catapultan a los líderes a la grandeza. Carlyle (1841), p.e escribió sobre los rasgos de héroes como Napoleón. Bowden (1926) se basó en el estudio de la personalidad del liderazgo de los estudiantes en Norteamérica a nivel universitario.

En la actualidad se debe destacar que el área de liderazgo se encuentra actualmente en un estado de fermento y confusión. Lamentablemente la mayoría de las teorías se ven afectadas por dos variables:

- a) Debilidades de índole conceptual
- b) Escasez de soporte empírico fuerte.

Pero no demos la imagen de un pesimismo exagerado. Los 40 años de investigación sobre liderazgo escolar nos han ido legando interesantes aportaciones que han ido configurando el estado de conocimientos que ahora se poseen y que, sin duda, han contribuido a mejorar la calidad del trabajo de los directivos. Así, el Movimiento de investigación sobre Eficacia Escolar, en primer lugar, han destacado la importancia del papel del director escolar. En palabras de Murillo (2006:1):

“... las investigaciones que bajo ese paraguas conceptual se amparan, evidenciaron, en primer término la importancia de la dirección escolar para conseguir escuelas de calidad, de tal forma que es difícil imaginarse detrás de una buena escuela que no tenga un buen director o directora que la lidera...”.

Pero también han destacado la importancia del líder instructivo, o pedagógico, como aquél que más contribuye al desarrollo de todos los alumnos de la escuela. La Línea de Mejora de la escuela, por su parte, encontró e incidió en el Liderazgo Transformacional como un modelo de dirección para el cambio.

Ambos movimientos, sin embargo, en su afán por reconocer en la realidad estos "buenos directivos", bien sea para que los alumnos aprendieran bien sea para cambiar las escuelas, se mostraron con el tiempo limitados en cuanto a su capacidad de transformar los sistemas educativos. Quizá por ello, en estos nueve años que llevamos de siglo, han aparecido una gran cantidad de propuestas que, frente a las anteriores, proponían modelos diferentes sin que necesariamente tuvieran su reflejo en la práctica. De esta forma, la investigación pasó de reconocer comportamientos a proponer modelos (Murillo, 2006).

## 2. Aproximación a la investigación sobre el liderazgo educativo

La investigación sobre el liderazgo educativo se presenta con los antecedentes y primeras investigaciones en el ámbito organizativo para luego desarrollar el liderazgo instructivo, transformacional y las aproximaciones actuales como son el liderazgo facilitador, persuasivo y sostenible.

### 2.1. Antecedentes: primeras investigaciones en el ámbito organizativo

Los antecedentes o primeras investigaciones sobre el liderazgo tienen su inicio en el ámbito organizativo desde las perspectivas positivista, conductual y contingencial con el fin de establecer los aportes de cada uno de ellos a la construcción del liderazgo educativo.

Las primeras investigaciones positivistas sobre liderazgo, se ubican en las décadas de los treinta y los cuarenta, se basaron en teoría de los rasgos. Este planteamiento partía de la premisa que los líderes no se hacen, nacen con unas características innatas que los llevan a desempeñarse de forma destacada.

Los esfuerzos iban dirigidos a descubrir cuáles eran las características de la personalidad ideal del líder Adams y Yoder, (1985). Una visión individualista y restrictiva centrada en un solo individuo, en donde, ninguna de las teorías acerca del tema, se pudo relacionar con las características de personalidad, físicas o intelectuales. Se evidenciaron en las definiciones dos elementos comunes:

1. La existencia de una relación entre unas personas en las cuales la influencia está distribuida de forma desigual y;
2. El hecho de que no hay liderazgo sin seguidores, es decir, los seguidores deben consentir de una forma implícita o explícita en esta relación de influencia. (Fiedler y Chemers, 1982; Yulk 2002).

Por otra parte en el enfoque conductual la ausencia de validación de la teoría de los rasgos condujo a otras investigaciones, destacándose la aproximación conductual. Desde esta, el liderazgo se define en función de la conducta. Dentro del enfoque se destacan las siguientes teorías mencionadas por García, 2009:

- Liderazgo Autocrático vs. Liderazgo Democrático: Adams y Yoder, (1985) Lewin, Lippit y White (1939).
- Estudios de Ohio: Pascual et al. (1993); Hersey-Blanchard (1977); Coronel (1995); Halpin y Wiener (1957).
- Survey Research Center de la Universidad de Michigan Pascual et al. (1993); Hersey – Blanchard (1977); Tannenbaum Schmidt (1958).
- Modelo de Likert, Likert (1961; 1967); Hersey et al. (2008).
- Teoría X - Teoría Y: McGregor (1960).
- Modelo Managerial Grid. Blake y Mouton (1964). Hersey y Blanchard (1988).

El aporte del enfoque conductual radica en que se tradujo en el ámbito escolar tal como expone Murillo (2006) dentro de las propuestas de estilos de liderazgo escolar se debe mencionar por su popularidad las propuestas de estilos de liderazgo escolar de Leithwood et al. (1990) y Sergiovanni (1984). En primer lugar, Leithwood et al. (1990) han definido cuatro estilos de liderazgo:

- *Estilo A.* Caracterizado por un énfasis en las relaciones interpersonales, por establecer un clima de cooperación dentro de la escuela y por una relación eficaz y de colaboración con diversos grupos de la comunidad y de las autoridades centrales.
- *Estilo B.* El foco de atención está en el rendimiento de los alumnos y en el aumento de su bienestar.
- *Estilo C.* Está centrado en los programas.
- *Estilo D.* Exclusivamente por la atención hacia lo administrativo; es decir, hacia las cuestiones prácticas de la organización y mantenimiento diario del centro. Los directivos que adoptan este estilo, de acuerdo con todos los estudios, se preocupan por los presupuestos, los horarios, el personal administrativo y por responder a las demandas de información de los demás.

En segundo lugar los cinco estilos de liderazgo de Sergiovanni (1984):

1. *Líder técnico.* Enfatiza en conceptos como técnicas de planificación y de distribución del tiempo, teorías sobre liderazgo de contingencia y estructuras organizativas.
2. *Líder Humano.* Concede mayor importancia a las relaciones humanas, a la competencia interpersonal, a las técnicas de motivación instrumental.
3. *Líder Educativo.* Utiliza conocimientos y acciones de profesional experto en la medida en que estos se relacionan con la eficacia docente, el desarrollo de programas educativos y la supervisión clínica.
4. *Líder Simbólico.* Asume el papel de jefe y pone el énfasis en la selección de metas y comportamientos, señalando a los demás lo realmente importante.
5. *Líder Cultural.* Caracterizado por definir, fortalecer y articular aquellos valores, creencias y raíces culturales que dan a la escuela su identidad única.

Se han desarrollado varios modelos incorporando la variable situacional con el fin de aumentar la eficacia del liderazgo. A continuación se presentan las Teorías de la Contingencia del Liderazgo (García, 2008):

- La Teoría de Tannenbaum y Schmidt: el Continuo de la Conducta del Líder: Yago (1982); Vroom y Yago (1998).
- El Modelo Contingencial de Fiedler: Beare et al, 1989.
- Teoría del Path – Goal. House y Mitchell. House y Mitchell (1973)
- Modelo Normativo: Vroom y Yagon (1998)
- Modelo Tridimensional de Liderazgo Eficaz: (Hersey y Blanchard, 1988)

Como principal conclusión del estudio del liderazgo en contextos organizacionales, se debe resaltar que: *La importancia de la perspectiva situacional es la repercusión que tiene en el enfoque que se da a las investigaciones que se realizan en el marco del Liderazgo Escolar.*

## 2.2. Investigaciones acerca del liderazgo educativo

Al final de la década de los setenta, se identifica un estilo de liderazgo al que se denomina Instruccional (investigadores en el Reino Unido lo denominaron liderazgo educacional o liderazgo pedagógico) y está estrechamente relacionado con la enseñanza eficaz (a partir de la integración de la investigación sobre escuelas eficaces) (Uben et al., 2009). Lo que tenían en común los directores de estas escuelas era, según Gary (1992:34):

“...visión de lo que podían llegar a ser las escuelas, elevadas expectativas sobre el rendimiento de los alumnos, retroalimentación positiva y constructiva, uso eficaz del tiempo, recursos humanos y materiales, el seguimiento y evaluación continua del rendimiento colectivo de los alumnos...”

En el liderazgo instructivo las acciones llevadas a cabo con la intención de desarrollar un ambiente de trabajo productivo y satisfactorio para los profesores, y unas condiciones para el aprendizaje y unos resultados en los alumnos, acordes con lo deseado y es eficaz en la medida que esos objetivos generales se alcanzan. A continuación las características del liderazgo instructivo en el desarrollo integral de los alumnos según Murillo (2006):

- Contribuyen al establecimiento de la misión y las metas escolares
- Ayudan a generar un clima positivo de aprendizaje
- Ayudan y apoyan el desarrollo profesional de los profesores
- Desarrollan, coordinan y supervisan el currículum del centro.
- Fomentan el trabajo en equipo de los docentes
- Favorecen la participación de la comunidad escolar
- Tiene altas expectativas hacia los docentes y las comunican.
- Contribuyen a generar una cultura de evaluación para la mejora entre los docentes y el centro.

Sin embargo, esta visión del liderazgo era claramente insuficiente. De entrada, era una visión estática, dado que se basaba en la identificación de las características de las escuelas que funcionaban bien, pero no las que tenían que mejorar.

### 2.3. El liderazgo transformacional y transaccional

Desde la perspectiva de Bass, existen: el liderazgo transformacional, transaccional y no liderazgo. (Bass, 1990; Álvarez, 1998). El concepto de liderazgo transformacional fue introducido por Bass (1990) sin relacionarse expresamente con el ámbito escolar en un principio. Así, lo definió a partir de las siguientes dimensiones (Pascual *et al.*, 1993; Bass y Avolio, 1994). El líder transaccional se rige por valores como honestidad, responsabilidad, imparcialidad y la rectitud en los compromisos, según Álvarez (2000:94):

Se manifiesta a nivel técnico en pactos sutiles o trueques de beneficio mutuo, siempre de carácter implícito, con sus colaboradores, como, por ejemplo, ciertas formas de control, "facilidades" o flexibilidades a cambio de cierta disponibilidad, asunción de responsabilidades que no corresponden, o de esfuerzo superior en momentos especiales.

Se debe dar la importancia que ha tenido para el desarrollo de una línea de trabajo sobre liderazgo educativo de carácter netamente pedagógico a las aportaciones del *Movimiento de Investigación sobre Eficacia Escolar*. Al respecto señala Murillo (2006:1):

"...que las investigaciones que bajo ese paraguas conceptual se amparan, evidenciaron, en primer término la importancia de la dirección escolar para conseguir escuelas de calidad, de tal forma que es difícil imaginarse detrás de una buena escuela que no tenga un buen director o directora que la lidere".

## 3. Aproximaciones actuales

Surgen los conceptos del liderazgo facilitador, persuasivo, sostenible y distribuido, tema central de este estudio.

### 3.1. Liderazgo facilitador

Tras el concepto de liderazgo transformacional, en los últimos años estamos asistiendo al surgimiento de una serie de propuestas que, partiendo de él, pretenden superarlo aportando nuevos elementos. Entre los más destacados el liderazgo facilitador, el liderazgo persuasivo y el liderazgo sostenible.

La idea central de que define el *Liderazgo facilitador* es que se ejerce el poder a través de los demás y no sobre ellos (Lashway, 1995). De esta manera, es posible definirlo como los comportamientos que favorecen la capacidad colectiva de una escuela de adaptarse, resolver problemas y mejorar sus resultados. Las estrategias utilizadas por el Líder Facilitador según Conley y Goldman (1994) son las siguientes:

- Prever limitaciones de recursos,
- Construir equipos,
- Proporcionar *feedback*,
- Coordinar y gestionar conflictos,
- Crear redes de comunicación,
- Practicar políticas de colaboración y
- Definir la visión de la escuela

### 3.2. Liderazgo persuasivo

El concepto de Liderazgo Persuasivo (*Invitational Leadership*) se sustenta en dos premisas básicas:

1. *Confianza*, dado que los seres humanos son interdependiente, la confianza se convierte en la más alta forma de motivación humana y;

2. la *Intencionalidad*; los líderes persuasivos actúan a partir de una postura intencionalmente sugerente.

A partir de estas premisas, se desarrollan dos dimensiones: la auto-invitación, tanto personal como profesional, y la invitación a los otros, también personal y profesional. (Stoll y Fink, 1999). Esta idea

de liderazgo persuasivo, sin embargo, no parece haber calado entre los estudiosos, incluso los propios autores trabajan en otros conceptos. De esta forma, ha quedado para la historia simplemente como un interesante planteamiento.

### 3.3. Liderazgo sostenible

Por último el concepto de Liderazgo Sostenible se basa en siete principios (Hargreaves y Fink, 2008):

1. El liderazgo sostenible genera y mantiene un aprendizaje sostenible;
2. Asegura el éxito en el tiempo;
3. Apoya el liderazgo de otros;
4. Dirige su atención a la justicia social;
5. Desarrolla, más que utiliza, los recursos;
6. Desarrolla la diversidad y la capacidad del entorno; y
7. Tiene un compromiso activo con el entorno

Como se explicó anteriormente surgieron las propuestas de Liderazgo Persuasivo, Liderazgo Inclusivo, Liderazgo Sostenible o Liderazgo para el Aprendizaje. Sin embargo, es quizá el novedoso enfoque de Liderazgo Distribuido que se explica a continuación es el más ambicioso y prometedor. En palabras de Bolívar (2008:8):

El liderazgo efectivo es un factor relevante en el éxito de la escuela, especialmente en su forma distribuida, pues la capacidad de mejora se ve potenciada cuando el liderazgo es compartido en liderazgos informales, de forma que fomente el desarrollo de nuevas capacidades.

Efectivamente, en la búsqueda de nuevos enfoques de liderazgo surge el Liderazgo Distribuido; un liderazgo caracterizado por la idea general de que las ideas, iniciativas, tareas y responsabilidades en la escuela no son de una única persona, ni siquiera de un equipo reducido: pueden fluir y venir de abajo hacia arriba, de los lados o de cualquier dirección. De esta forma, este liderazgo aprovecha para el bienestar y funcionamiento del centro las iniciativas o influencias de todos los integrantes externos e internos al centro.

### 3.4. Panorámica general del Liderazgo distribuido (LD)

Al profundizar en el estudio del LD se observan dos grandes debates conceptuales, el de Spillane *et al* (2004) y el de Gronn (2002), que se encuentran en la vanguardia de la labor teórica relacionada con el LD.

Spillane (2006) se ha basado en gran medida en la *cognición distribuida* para generar una teoría de LD. Por su parte Gronn (2002) ha utilizado la *teoría de la actividad* para orientar su trabajo sobre liderazgo. Ambos enfoques son importantes como indicadores de los tipos de investigación que se podrían realizar como además fortalecer el entendimiento de las formas y actividades del liderazgo para considerarlo como una actividad distribuida (Allix, 2000; Wenger, 2000 y Starratt, 2001 mencionado por García, 2009).

De acuerdo a Spillane *et al.* (2004), la práctica del LD resulta de la interacción entre los líderes, sus seguidores y el contexto de la escuela, involucra a múltiples personas, unas en posición de liderazgo formal y otras no. No se ejerce sobre los seguidores, sino que ellos mismos son parte de la práctica de este tipo de liderazgo.

Se acogió una perspectiva de la cognición distribuida y este concepto se aplica en las escuelas. Para Spillane *et al.* (2004:20) "...un área de trabajo con un número de individuos y la tarea se realiza a través de la interacción de varios dirigentes...". Sostienen además que la perspectiva de LD se basa en dos supuestos:

1. Que la Dirección de los Centros se entiende mejor mediante la búsqueda de las tareas del mismo.

2. Que el liderazgo está repartido en la práctica los dirigentes, seguidores y la situación escolar. Este marco teórico ofrece una nueva manera de estudiar los enfoques complejos tales como la experiencia de los dirigentes y el estudio de éste en las actividades escolares.

Spillane (2006) considera que la teoría de LD es una herramienta de análisis para entender de una manera diferente el mundo de la escuela y un equipo innovador. Sin embargo, también afirma que, si bien no es una receta para un líder eficaz, en la práctica se ofrece una forma productiva de pensar en la dirección y el diseño de sus efectos. Por otra parte, se cuestiona en qué medida la cognición distribuida nos proporciona una sólida teoría de LD:

1 Una transferencia de la teoría de una disciplina a otra, inevitablemente resulta tener algunas limitaciones de apreciación y comprensión, estas son disciplinas y marcos epistemológicos muy diferentes y;

2 La cognición distribuida es descriptiva y no prescriptiva de una teoría. Si bien las aplicaciones de diseño se han llevado a cabo en la base teórica de la psicología cognitiva estas siguen siendo limitadas. En contraste con las ciencias educativas que se caracterizan por ser una disciplina donde la aplicación práctica y pruebas de las ideas son fundamentales y por tanto la propia disciplina limita la más abstracta teoría de aplicación.

Gronn (2002) sugiere que el LD puede ser visto desde dos perspectivas: numérica o agregada y holística.

a) *La numérica o agregada*: se entiende como la suma de algunas conductas de liderazgo, de muchos o de todos los miembros de una organización o una sub-unidad. Es agregada porque no es sólo los actos del Director es el que cuenta, sino también las funciones de dirección desempeñadas por subdirectores, maestros, profesores de apoyo, los miembros de los consejos escolares, los consejos u órganos rectores y los estudiantes . El liderazgo es disperso y no se centra en un solo individuo o en un solo nivel, fundamentándose en las siguientes premisas cuando *no necesariamente*:

- Se centra en una persona o categorías de personas el privilegio de ofrecer más liderazgo que otros.
- O se hacen suposiciones de las personas cuya conducta puede llevar más peso con sus colegas.
- Esta impulsado por una realidad donde más de una persona puede dirigir independientemente de las diferencias hechas por el beneficio de la organización. Creándose de esta forma la igualdad de oportunidades para todos los miembros de una institución dirijan y tomen decisiones en un momento determinado.

b) *La perspectiva holística*: ve el liderazgo como una acción concertada, en donde el LD es un fenómeno que abarca la práctica de la delegación, el intercambio, la colaboración, la dispersión y la democratización del liderazgo en las escuelas. Va más allá de las órdenes con papeles formales o escritos, su objetivo surge de manera espontánea y de las formas de colaboración de los dirigentes, así como los compromisos que se plantean en el lugar de trabajo y que extienden la función de liderazgo a toda la situación social y los contextos de la escuela. Las premisas del modelo holístico se basan en:

- Es intuitiva en donde las relaciones de trabajo surgen cuando los individuos en una organización negocian las relaciones en el tiempo y llegado a confiar el uno del otro.
- En el proceso de negociación, se manifiesta el LD en forma de funciones compartidas.
- Una serie de relaciones estructurales e institucionales existentes en el lugar de trabajo son tratadas para regularizar su acción distribuida. Un ejemplo es el sistema de comités, organizaciones que se utilizan como mecanismos de concertación en la incorporación de una organización formal de las relaciones del gobierno (García, 2009).

### 3.4.1. Aproximaciones al Concepto de Liderazgo Distribuido

El concepto de LD aparece en la psicología social a principios del siglo XX. En los EE.UU, existe el término oficial e inclusive hay instituciones educativas cuyos líderes deben trabajar efectivamente en Liderazgo Múltiple, Liderazgo Distribuido y Equipos de trabajo. En el Reino Unido, hasta que renació

el discurso por parte de los estudios del *National College for School Leadership* (NCSL) no se le había dado importancia. Se ha creado un proyecto relacionado directamente con el LD y se conceptualiza como un pilar de estudio en esta escuela experta en la formación de líderes, y en la promoción de literatura relacionada con el tema (Gronn (2002), MacBeath, 2005; Bennett *et al.*, 2003 mencionados por García (2009).

En la literatura revisada, se evidencia que la idea del (LD) está solapada con otros conceptos como son colaborativo (Wallace, 2002), democrático y participativo (Vroom y Yago, 1998). Al respecto, agrega Harris (2007), que eso ha distorsionado o cambiado el sentido del término y cualquier equipo de trabajo compartido se llama de esa forma, generando una práctica o idea errónea de la definición.

Todos los investigadores coinciden en que el LD sigue las directrices o iniciativas de la dirección en un primer momento, pero las ideas pueden fluir y venir de abajo hacia arriba, de los lados o de cualquier dirección, este estilo aprovecha para el bienestar y funcionamiento del centro las iniciativas o influencias de todos los integrantes externos e internos al centro. Storey, 2004 Hammersley-Fletcher y Brundrett, 2005 mencionado por García (2008) se debe enfatizar que este concepto ira evolucionando en la medida en que contribuya favorablemente a la eficacia de las organizaciones, en este caso las educativas.

### 3.4.2. Elementos y variables del concepto de Liderazgo Distribuido

Benett *et al.* (2003) proponen tres elementos del concepto:

1. Resalta el liderazgo como una *propiedad emergente del grupo o red de individuos interactuando*, desde un enfoque distribuido la gente trabaja junta de tal manera que impulsan sus iniciativas y fortalezas, el resultado es un producto o energía que es mayor que la suma de sus acciones individuales (sinergia).
2. Sugiere *abrir las barreras del liderazgo*; por ejemplo, personas que no están usualmente involucradas en roles y tareas de liderazgo pueden tener algo útil que agregar en los aspectos de administración de las organizaciones y;
3. Afirma que las distintas *especialidades están distribuidas entre muchos*, no entre pocos. Mientras los actos de liderazgo pueden ser iniciados por un grupo pequeño de personas, le corresponde luego a los otros adoptar, adaptar y mejorar dicho acto para las circunstancias locales.

De la revisión de la literatura del LD se distinguen las variables siguientes: control / autonomía, estructura organizativa, el contexto social y cultural dentro del cual la organización y la gente que hace parte de ella se organizan y operan, los iniciadores de cambio, la oposición y el estatus de líderes formales e informales dentro de una organización, dinámica de trabajo de equipos dentro de una organización (como se forman y como trabajan), formas institucionales y espontánea de (LD) y la resolución de conflictos Benett *et al.* (2003).

## 4. A modo de conclusión

Se concluye que tanto la investigación como la experiencia son coincidentes en considerar el liderazgo como un factor clave para el éxito de los centros escolares. Es posible afirmar que la calidad de las escuelas depende en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo del equipo. Sin embargo, sobre la base de lo estudiado aun no se sabe con claridad cuáles son las características o comportamientos o estilos que definen una buena dirección escolar.

Es posible que una de las causas de ese conocimiento sea generada por la complejidad de la organización escolar, donde el énfasis del trabajo se fundamenta en la interacción de distintos agentes educativos (alumno-profesor, profesor-director, director-alumno, director-padres etc.); así como por la especial estructura de la escuela (modelos burocráticos de organización, anarquía organizada, débil autonomía en la gestión escolar, etc.) y por la difícil caracterización del producto educativo.

En nuestro contexto educativo, esta problemática se ve reforzada por la situación de crisis de la dirección que se vive en los centros educativos españoles. Aunado a los posibles conflictos y a la

ambigüedad de las funciones directivas, a la sobrecarga de tareas, a la insatisfacción con las relaciones interpersonales y a la enorme cantidad de expectativas que generan los miembros de la comunidad educativa, a las que la dirección debe dar respuesta ante una falta de poder real y de atribuciones para tomar decisiones.

Independiente del estilo de liderazgo que se practique en el Centro o escuela, si no existe autonomía, será imposible ejercer el liderazgo. Personalmente apuesto al ejercicio del liderazgo distribuido donde se practique un modelo centrado en la interacción de los empleados en lugar de las acciones, similar a un de liderazgo informal. Se reconoce la labor de todos los individuos al contribuir en la práctica, aún cuando no son formalmente designados o definidos como dirigentes. Y por ultimo un nuevo liderazgo, con base moral, centrado en valores, que por naturaleza promueve su propia socialización, su distribución en el conjunto (García, 2009).

## 5. Referencias bibliográficas

Adams, J. y Yoder, J. (1985). *Effective leadership for women and men*. Norwood, New Jersey: Ablex.

Álvarez, M. (1998). *El liderazgo de la calidad total*. Madrid: Escuela Española.

Álvarez, M. (2000). "El liderazgo en los procesos educativos". En A. Villa (Ed.), *Liderazgo y Organizaciones que aprenden*. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto-Mensajero.

Bass, B. (1990). "From transactional to transformational leadership: learning to share the vision". *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-31.

Bass, B. y Avolio, B. (1994). *Improving Organisational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, Ca: Sage.

Bennett, N.; Wise, C.; Woods, P. y Harvey, J. (2003). Distributed leadership: A review of literature carried out for National Colleague for Shool Leadership (NCSL). Informe en línea: <http://www.ncsl.org/media-7b5-79-distributed-leadership-literature-review-summary.pdf>

Conley, D. y Goldman, P. (1994). *Facilitative Leadership: How Principals Lead Without Dominating*. Eugene, OR: Oregon School Study Council.

Fiedler, F. y Chemers, M. (1982). *Improving leadership effectiveness: The leader match concept* (2nd ed) New York: Wiley.

García, I. (2008). "Liderazgo distribuido: una nueva visión del liderazgo educativo". *Innovación y cambio en las organizaciones educativas*. Coord. por Aurelio Villa Sánchez, 2008, ISBN 978-84-271-2975-7, pags. 631-652.

García, I (2009). Liderazgo Distribuido: una visión innovadora. Dirección Escolar. Doctorado en Innovación de la Educación. Universidad Autónoma de Madrid. Madrid. España. Reconocimiento de la suficiencia investigadora: 14 de diciembre de 2009. Diploma de Estudios Avanzados aprobado. Director: Javier Murillo.

Gary, T. (1992). *Effective Classroom Teamwork*. Routledge.

Gronn, P. (2002). "Distributed leadership as a unit of analysis". *The Leadership Quarterly*, 13, pp. 423-451.

Hargreaves, A. y Fink, D. (2008). *El Liderazgo Sostenible. Siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores*. Madrid: Morata.

Harris, A. (2007). "Distributed leadership: conceptual confusion and empirical reticence". *International Journal of School Leadership*, Vol. 10 No.3, pp.31-325.

Kayworth, T.y Leidner, D. (2002). "The global virtual manager: a prescription for success". *Journal of Management Information Systems*, 18 (3) pp.7-40

Lashway, L. (1995). *Trends in School Leadership*. Eric Digest.

Murillo, F. (2006). "Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido". *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4e), pp. 11-24.

Pascual, R.; Villa, A. y Auzmendi, E. (1993). *El liderazgo transformacional en los centros docentes*. Bilbao: Mensajero.

Spillane (2006). *Distributed leadership*. San Francisco, CA: Jossey Bass.

Spillane, J.; Halverson, R. y Diamond, J. (2004). "Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective", working article, *Northwestern University*, Institute for Policy Research, Evanston, IL.

Stoll, L. y Fink, D. (1999). *Para cambiar nuestras escuelas. Reunir la eficacia y la mejora*. Barcelona: Octaedro.

Uben, G.; Hughes, L y Norris, C. (2009). *The Principal: Creative Leadership for Excellence in Schools*. Hardcover - May 2009.

Vroom, V. y Yago, A. (1998). *Situation Effects and Levels of Analysis in the Study of Leadership Participation*, Stamford, CT: JAI Press.

Wallace, M. (2002.) *Modelling distributed leadership and management effectiveness: Primary school senior management teams in England and Wales*. *School Effectiveness and School Improvement*, v13 n2 p163-86 Jun 2002

Yukl, G. (2002). *Leadership in organisations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.