

## Investigación



### **Duración del mandato de los directores escolares e incentivos para acceder al cargo**

Percepciones de la comunidad educativa en torno a algunas modificaciones en la dirección de centros establecidas por la LOPGCD

**Joan Teixidó Saballs<sup>1</sup>**  
**Núria Borrell Felip**  
**Marina Tomàs Floch**  
**GROC**

En la LOPEGCD se establecen algunas modificaciones significativas respecto al modelo directivo establecido en la LODE, los resultados de las cuales, cuando haya transcurrido un tiempo prudencial desde su implantación, deberán ser objeto de atención de los investigadores i observadores del sistema. Entretanto, nos ha parecido interesante conocer cuál es la percepción que la Comunidad Educativa tiene de los principales aspectos diferenciales. En la comunicación se sintetiza el proceso de evolución de la LODE a l LOPEGCD, se repasan los principales aspectos diferenciales, se justifica la necesidad de conocer las percepciones que de ellos tiene el conjunto de la Comunidad Educativa y, finalmente, se ofrecen los resultados de una investigación realizada en Catalunya (TOMÁS, BORRELL Y TEIXIDÓ, 1996) correspondientes a la percepción de la duración del periodo de mandato de los equipos directivos (4 años, tanto si se han presentado voluntariamente como si han sido nombrados por la Administración) y a la percepción de los incentivos para el acceso al cargo: consolidación de parte del complemento económico de dirección y consideración del ejercicio de la dirección como mérito específico para el acceso a otros cargos de la Administración.

#### **1. La dirección escolar: de la LODE a la LOPEGCD**

<sup>1</sup> El origen y los datos que se aportan han de ser ubicados en el marco de la investigación realizada por los tres firmantes de la comunicación, quienes asumen la autoría. Ello no obstante, las interpretaciones y opiniones vertidas en relación a los aspectos tratados a lo largo de la comunicación así como los aspectos formales y estructurales, son responsabilidad exclusiva del primero de los autores.

En los últimos años, coincidiendo con el auge del movimiento de la calidad en educación (MUÑOZ REPISO Y OTROS, 1995; GENTO, 1996) la dirección se ha convertido en un tema de interés recurrente al ser considerada como uno de los factores clave para la mejora de los centros educativos. De una manera progresiva se ha ido generando un notable grado de consenso entre amplios sectores de la comunidad educativa, desde el profesorado a los padres, pasando por la propia Administración, los sindicatos y los movimientos de renovación pedagógica en la afirmación que la mejora del funcionamiento cotidiano de nuestras escuelas e institutos pasa indefectiblemente por una mejor en la dirección. De alguna manera, se trata de revitalizar el viejo aforismo según el cual cuando una escuela no funciona muy bien puede que tenga un buen director/a o bien puede que no; ahora bien, lo que no admite ninguna duda es que al frente de un centro educativo que funcione bien seguro que hay un buen equipo directivo y, a la cabeza, un buen director/a.

En la base de la preocupación por la mejora de la dirección escolar cabe apuntar, en primer lugar, la notable efervescencia que genera su estudio desde la aparición de la LODE que da lugar a un considerable desarrollo teórico en los primeros años noventa a raíz de la celebración de encuentros científicos y de sensibilización social en relación al tema: I Congreso Interuniversitario de Organización Escolar (Barcelona, 1990), I Jornada sobre Dirección Escolar organizada por el FEAEC (Barcelona, 1991), I Congreso Internacional sobre Dirección Escolar (ICE de la Universidad de Deusto, 1992), Jornada-Debate sobre los retos de la función directiva (MEC-Madrid, 1993). Paralelamente a estos actos, algunos estudiosos (profesores universitario del ámbito de la Organización Escolar, en su mayor parte) realizan estudios parciales sobre la dirección escolar, se presentan diversas tesis doctorales, aparecen manuales y monografías, etc. En esta línea, entre múltiples aportaciones que sería prolijo enumerar, nos parece indispensable citar los trabajos de ANTÚNEZ, 1991; GAIRÍN, 1991 ; ALVAREZ, 1993; DE VICENTE Y OTROS, 1994; LORENZO, 1994; GAIRÍN Y OTROS, 1995; GIMENO Y OTROS, 1995 ; TEIXIDÓ, 1995 ; VILLA Y VILLARDÓN, 1998, ETC.

El creciente desarrollo teórico en el que se encuentra la dirección en los primeros noventa contrastaba fuertemente con la situación de crisis o de falta de definición en la que se encontraba la realidad cotidiana de los centros, situación que presenta sus manifestaciones más evidentes en los informes anuales emitidos por el Consejo Escolar del Estado referidos a los índices de presentación de candidaturas. Dicha situación también es recogida por diversos investigadores (BERNAL Y JIMÉNEZ, 1992 ; TEIXIDÓ,

1996a) quienes efectúan interpretaciones explicativas de la situación detectada a la vez que aportan posibles líneas de mejora.

Esta situación de inquietud dio lugar a la aparición de dos documentos de debate dirigidos al conjunto de la comunidad educativa: el texto *Centros Educativos y Calidad de la Enseñanza*, del Ministerio de Educación y Ciencia y el documento *Direcció i Gestió de Centres Públics*, elaborado por el Consejo Escolar de Catalunya, los cuales constituyen el embrión de la *Ley Orgánica de la Participación, Evaluación y Gobierno de los Centros Docentes* (BOE, de 21 noviembre de 1995), el título segundo de la cual se dedica a los órganos de gobierno de los centros docentes y, posteriormente, a los *Reglamentos Orgánicos de los Centros Docentes de Primaria y Secundaria*, en los cuales se delimitan las competencias de los órganos unipersonales de gobierno, así como el proceso electoral, el nombramiento y el cese de los directores.

El conjunto de documentos y textos legales citados coinciden en la conveniencia de mantener el modelo de dirección participativa establecido por la LODE, advirtiendo que no se trata de cambiar el modelo sino de desarrollarlo en todas sus dimensiones, operando para ello cambios puntuales. De acuerdo con esta actitud básica, con la intención de encontrar soluciones a los problemas y disfunciones que presenta la dirección de centros públicos, se propone la adopción de un conjunto de medidas por parte de la Administración Educativa para

“incentivar el ejercicio de la función directiva, favorecer que los profesores más interesados y más preparados estén dispuestos a asumir esta responsabilidad y dotar de mayores competencias al ejercicio de la función directiva, en el marco de una mayor autonomía de los centros docentes”

(MEC, 1994 :9)

En síntesis, uno de los objetivos prioritarios de la LOPEGCD, quizá el que más, es acabar con la situación de falta de candidatos a la dirección; para ello propone diversas modificaciones en las condiciones y el procedimiento de acceso que se analizan a continuación.

### **1.1. Repaso a los principales aspectos diferenciales**

En el repaso a las principales diferencias que presenta la LOPEGCD en relación a la LODE, nos centramos básicamente en el análisis del capítulo III de la nueva ley, dedicado a la dirección de los centros públicos (Arts. 17 a 26), el cual se corresponde con

el título tercero de la LODE dedicado a los órganos de gobierno de los centros públicos. Entre los cambios detectados (TEIXIDÓ, 1997b), destacamos los siguientes :

En primer lugar, *la candidatura a la dirección* (Art. 18) solamente puede ser presentada por los profesores que reúnan las siguientes condiciones:

- a) Tener una antigüedad de al menos cinco años en el cuerpo de la función pública docente desde el cual se opta y haber sido profesor durante un período de igual duración en un centro que imparta enseñanzas del mismo nivel y régimen.
- b) Tener destino definitivo en el centro con una antigüedad de al menos un curso escolar.
- c) Haber sido acreditado por la Administración educativa para el ejercicio de la dirección.

Las novedades residen en la antigüedad: en la LODE sólo se pedía un año de antigüedad en el cuerpo y en el centro. Parece, pues, que se intenta favorecer el acceso a la dirección de personas que posean mayor experiencia y también un mayor conocimiento de la cultura y la historia del centro.

En relación con el *procedimiento para la elección* (Art. 17) se incorporan dos novedades: a) por un lado, se establece que cuando haya más de un candidato y ninguno de ellos obtuviera la mayoría absoluta en la primera votación, se pasa a una segunda votación a la cual solamente tiene acceso el candidato más votado. Ahora bien, el principal rasgo diferencial en relación con la LODE consiste en exigir que en la segunda votación el candidato único consiga también mayoría absoluta ; no es suficiente, por tanto, la mayoría simple. El candidato debe contar, pues, con el soporte explícito del Consejo Escolar para ser elegido director. b) Por otro lado, se establece la obligatoriedad de presentar un programa de dirección para ser aceptado como candidato.

La necesidad de una *acreditación previa* (Art. 19) a la presentación de la candidatura constituye también un aspecto digno de consideración. Se trata de una especie de filtro establecido con la intención de garantizar que los candidatos estén en posesión de unos requisitos mínimos para acceder a la función. Per a ser acreditado, el profesor que lo solicite debe haber superado los programas de formación establecidos per las administraciones educativas o debe estar en posesión de les titulaciones académicas relacionadas con la función directiva que les administraciones educativas determinen. Para ser acreditado, se debe estar en posesión, como mínimo, de uno de los requisitos siguientes:

- a) Experiencia y valoración positiva del trabajo previo desarrollado en el ejercicio de cargos unipersonales de gobierno.

b) Valoración positiva de la tarea realizada en los ámbitos de coordinación pedagógica, organización, gestión i participación en órganos de gobierno así como en el ejercicio de la función docente.

Con la intención de solventar la problemática que se genera cuando en un determinado centro se produce una situación de *ausencia de candidatos* (aspecto que, aunque tenía la consideración de excepcional, en los últimos tiempos, había adquirido tintes de cierta normalidad), en la LOPEGCD (Art. 20) se establece que cuando se produzca esta circunstancia o cuando los candidatos no obtengan la mayoría absoluta, la Administración educativa nombrará director a un profesor que, independientemente del centro donde preste sus servicios, esté acreditado y cumpla con los requisitos previstos. Se obvia el requisito de la experiencia en el propio centro (Art. 18) . Ello no obstante, debe entenderse que estos casos serán excepcionales y, por tanto, la medida debe ser entendida como un incentivo para estimular la participación de los profesores del propio centro que, estando en posesión de la acreditación, cuenten con una mejor valoración de la Comunidad Educativa.

En relación con la *duración del período de mandato* (Art. 24), se alarga de tres a cuatro años, a excepción de los centros de nueva creación en los cuales el primer período continua siendo de tres años. Un mismo candidato puede ser director por un máximo de tres períodos consecutivos (12 años). Se incrementa, por tanto , el período máximo de permanencia en el cargo, lo cual parece que ha de posibilitar una mayor estabilidad (siempre y cuando haya una sanción social positiva de la tarea que lleve a cabo) a la vez que se obtienen mayor rentabilidad de la experiencia adquirida por las personas que acceden a los órganos unipersonales.

Una de las razones unánimemente apuntadas per los estudiosos a la hora de explicar les causas de la ausencia de candidatos a la dirección ha sido la *falta de incentivos*. Atenta a este análisis, la nueva ley intenta ofrecer compensaciones a las personas que ejercen cargos unipersonales que estén al nivel de les exigencias y responsabilidades inherentes al cargo que ostentan y, por tanto, que favorezcan la carrera profesional de los directores. Así, además de la compensación económica durante el ejercicio, se establece que los directores que hayan obtenido una valoración positiva del desempeño del cargo durante un determinado período de tiempo, conservara una parte del complemento retributivo mientras permanezcan en situación de servicio activo. Por otro lado, se establece que el ejercicio directivo será considerado como mérito específico para el acceso a otros puestos de la Administración.

Finalmente, en lo tocante a las *funciones* encomendadas a los directores, se entiende que debe potenciarse su protagonismo de caras a obtener una mejora en la calidad de la educación y en el funcionamiento de los centros, se intenta dotar a los directores de una mayor capacidad de actuación que les permita garantizar el desarrollo efectivo de las intenciones reflejadas en los documentos institucionales (PEC i PCC) así como el cumplimiento de los acuerdos pedagógicos adoptados por el Claustro; con esta intención se incluye una nova función consistente en colaborar con los órganos de la Administración educativa en todo lo referente al logro de los objetivos educativos del centro.

A la luz de los principales aspectos diferenciales señalados se observa que la concreción de las intenciones iniciales de la ley en medidas puntuales no es una empresa fácil. La principal característica distintiva de los modelos de dirección basados en la participación radica en su extrema flexibilidad; es decir, su capacidad para amoldarse a diversos contextos y situaciones. En algunos casos puede aproximarse a modelos autoritarios ; en otros, puede optar por procedimientos propios de modelos asamblearios. Teniendo en cuenta la extrema variabilidad de la realidad social y, por tanto de los centros educativos, parece evidente que resulta complicado establecer medidas legislativas de validez general, pues lo que puede ser apropiado para un centro puede que sea contraproducente para otro. La concreción realizada comporta, por tanto, la asunción del riesgo de equivocarse en la medidas tomadas.

Por otro lado, la valoración que las diversas personas i organismos implicados hace de las medidas de reforma establecidas por la LOPEGCD es del todo subjetiva ; una misma medida puede que unos la interpreten como una regresión hacia modelos pretéritos mientras que, en cambio, otros pueden considerarla un elemento de calidad que ha de permitir una mejora substancial del ejercicio de la dirección.

## **2. Cómo son percibidos los cambios establecidos por la LOPEGCD ?**

La intención de la LOPEGCD, por tanto, se dirige al logro de cambios importantes en el funcionamiento de los centros educativos públicos. Ahora bien, la evolución de la realidad es difícil de predecir ; es complicado pronosticar cuáles serán los resultados que van a derivarse de la puesta en práctica de las medidas citadas en el año 2005, cuando se cumpla un decenio desde su promulgación: habrá logrado los objetivos que se había marcado? habrán surgido problemas nuevos? habrá cambiado la concepción social respecto del modelo de dirección deseable?... Se trata de aspectos en la determinación de los cuales intervienen múltiples variables. Ello no obstante, si se

tiene en cuenta que las dinámicas de funcionamiento de los centros constituyen un realidad socialmente construida (TEIXIDÓ, 1996a), nos damos cuenta que no basta con tener en cuenta las intenciones de los legisladores sino que debe conocerse también cuál es la percepción que de estos cambios tienen los encargados de hacerlos realidad, es decir, las personas a quienes van a afectar de una manera más directa: directores, profesores, alumnos, padres... es decir, al conjunto de la Comunidad Educativa.

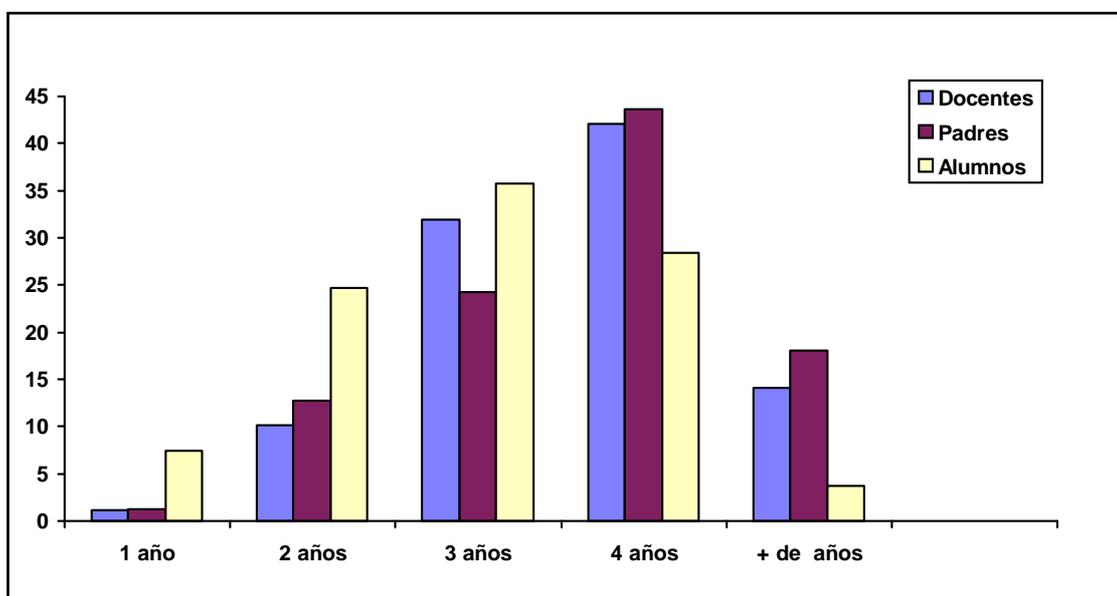
Des de esta perspectiva, a raíz de un encargo del Fórum Europeo de Administradores de la Educación de Catalunya que contó con la ayuda del Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya, nos interesamos por conocer (TOMÁS, BORRELL Y TEIXIDÓ, 1996) cuál es la percepción que los diversos estamentos de la C.E. tienen de los diversos cambios introducidos por la LOPEGCD. Para ello se realizó una investigación mediante cuestionarios opináticos en la que se recogieron las aportaciones de 702 informantes (539 profesores, 82 padres y 81 alumnos), de centros públicos (66%) y privados (34%), de primaria y de secundaria, de la Comunidad Autónoma de Catalunya. De entre los diversos aspectos investigados, teniendo en cuenta los aspectos expuestos en el apartado 1.2. de esta comunicación y considerando que alguna de las cuestiones ya han sido desarrolladas anteriormente en TEIXIDÓ, BORRELL Y TOMÁS, (1998) nos centraremos en el comentario de los resultados de la percepción el tiempo de permanencia en el cargo de acuerdo con el procedimiento de acceso i la percepción de las medidas previstas para incentivar el acceso a la función directiva.

### **2.1. Cómo se percibe la duración del período de mandato.**

La fijación de cual debe ser el tiempo con el que cuenta un equipo directivo para llevar a cabo el proyecto a raíz del cual ha sido elegido, sin necesidad de someterse a un nuevo proceso electoral, constituyó, en su momento, un punto de polémica notable. Por un lado, algunos analistas de la situación generada por la LODE (HANSON I ULRICH, 1992 ; BARDISA, 1993) sustentan que un periodo de tres años es insuficiente ; de acuerdo con este análisis, en los primeros documentos de reforma (77 medidas) se proponía una duración de cinco años y, finalmente, a raíz del proceso de discusión y negociación parlamentaria de la ley queda fijado en cuatro años, lo cual supone un incremento de un año en los casos en que se presentan candidaturas a la dirección.

Al considerar la valoración que hacen los diversos estamentos consultados en torno a la oportunidad de este cambio se observa un notable grado de acuerdo al señalar la preferencia por un período entre tres y cuatro años (con predominio de este último) de

permanencia en el cargo. Por estamentos, se observan diferencias notables entre los estudiantes i los demás miembros (docentes y padres), dado que algo más de un 30% de los primeros se decanta por períodos más reducidos de estancia en el cargo: de uno o dos años.



Cuál crees que debe ser el período de ejercicio del cargo de director/a ?

Una modificación más importante, no obstante, se produce cuando se pone en marcha el procedimiento extraordinario de nombramiento de director por parte de la Administración Educativa (bien por la inexistencia de candidatos o bien porque ninguno de ellos obtenga el apoyo suficiente del Consejo Escolar). La duración del mandato de las personas que acceden al cargo a través de este procedimiento, a raíz de las modificaciones introducidas por la LOPEGCD, es también de cuatro años mientras que anteriormente era únicamente de un curso académico.

La percepción que los distintos estamentos de la Comunidad Educativa tienen sobre esta cuestión, a raíz de los datos que se exponen a continuación, presenta discrepancias notables en relación a lo legislado

	1 año	2 años	3 años	4 años	+ de 4 años
<b>Docentes</b>	50,5%	22,5%	7,9%	17%	1,9%
<b>Padres</b>	42,3%	24,9%	8,6%	21,1%	3,7%
<b>Alumnos</b>	47,8%	23,9%	10,1%	18,8%	1,2%

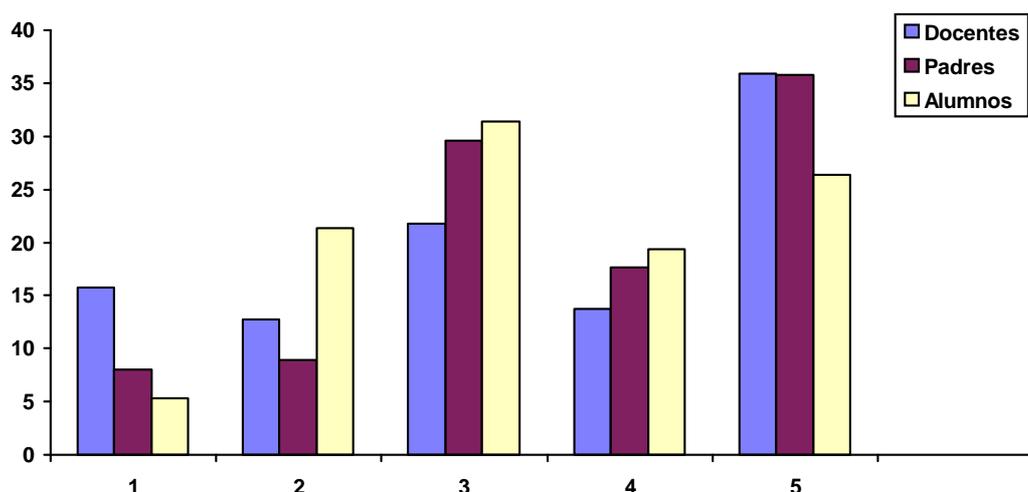
Cuando en un centro no hay candidatos a la dirección, cual crees que es el período adecuado de permanencia en el cargo para los directores/as que son nombrados por la Administración Educativa

Se observa una alta coincidencia entre los diversos segmentos encuestados a considerar que un año es el período adecuado de permanencia en el cargo para los directores nombrados por la Administración, con porcentajes que oscilan en torno al 50%. A continuación las opciones de 2 años y 4 años aparecen con porcentajes similares en torno a 1/5 de las respuestas. Prácticamente no se observan diferencias estimables entre las percepciones de los diversos estamentos encuestados.

## **2.2. Cómo son percibidos los incentivos?**

Una segunda cuestión a considerar reside en los incentivos que deben ofrecerse a los directivos por el hecho de haber accedido y desempeñado con éxito el cargo durante uno o más períodos de mandato. En si mismo se trata de un procedimiento discutible pues, de alguna manera, atenta contra la filosofía básica inspiradora del modelo participativo, de acuerdo con la cual se espera que las personas más capacitadas tendrán deseos de acceder al cargo motivados únicamente por prestar un servicio a la comunidad, por contribuir a la construcción de un proyecto colectivo, sin esperar ningún beneficio personal a cambio. Ello no obstante, la falta de candidatos unida una evolución social innegable que hace que los valores de la sociedad cada vez se encuentren más alejados de los valores que se suponen propios de una cultura de la participación (SAN FABIÁN, 1994) han llevado a postular la concesión de incentivos personales a los directores. Por un lado se trata de incentivos pecuniarios (la consolidación de una parte del complemento de dirección) y, por otro, de incentivos de promoción profesional: la consideración del ejercicio de la dirección como un mérito específico para el acceso a cargos de la administración educativa: inspección, servicios educativos, etc. Véamos cuál es la percepción que tiene la comunidad educativa catalana de estas medidas.





Cuál es tu grado de acuerdo con la consolidación de una parte del complemento económico de dirección una vez finalizado el ejercicio del cargo? Expresa tu grado de acuerdo de 1 a 5 teniendo en cuenta que 1= “totalmente de acuerdo” i 5 = “nada de acuerdo”

En relación con la consolidación de parte del complemento económico, los diversos estamentos de la Comunidad Educativa consultados presentan un notable grado de desacuerdo con esta medida : la suma de los porcentajes de las opciones 4 i 5 se encuentra en torno al 50% en todos los estamentos. La opción mayoritaria elegida por padres y docentes, con puntajes en torno al 36% del total expresa un absoluto desacuerdo con esta medida.

Es interesante remarcar que el segmento donde existe una mayor polarización es el del profesorado : únicamente un 21,8% opta por “3”, es decir, por la opción intermedia. Del 80% restante, un 30% opta por expresar acuerdo con la medida y el 50% se encuentra en desacuerdo. Sería interesante explorar como se distribuyen los docentes que ejercen cargos directivos o bien que los han ejercido con anterioridad entre unos y otros. Ello no obstante, no se dispone de esta información.

En relación con la posibilidad que el ejercicio e la dirección sea considerado como un mérito específico, en cambio, el grado de acuerdo del conjunto de la Comunidad Educativa catalana con lo dispuesto en la LOPEGCD es notablemente mayor. Los porcentajes de las diversas opciones son los siguientes :

	1	2	3	4	5
<b>Docentes</b>	17,3%	24,9%	26,3%	11,6%	19,8%
<b>Padres</b>	13,5%	35,4%	26,8%	14,6%	9,8%
<b>Alumnos</b>	7,8%	37,4%	31,4%	15,3%	8,1%

Cuál es tu grado de acuerdo en que el ejercicio de la dirección sea considerado un mérito específico para acceder a otros cargos de la Administración? Expresa tu grado de acuerdo de 1 a 5 teniendo en cuenta que 1= “totalmente de acuerdo” i 5 = “nada de acuerdo”

En todos los estamentos se observa que las opciones mayoritarias son “2” y “3”, con porcentajes entre el 25% y el 35% aproximadamente. A raíz de estos resultados, cabe señalar que se detecta un notable grado de acuerdo con esta medida que, posteriormente habrá de matizarse en el momento en que se concrete la consideración que se va a dar al mérito del ejercicio de cargos directivos en relación a otros méritos como publicaciones, titulaciones, etc.

### **3. Epilogo**

En la base de las modificaciones que establece la LOPEGCD en relación con la LODE se encuentra un intento de mejora de los centros educativos a través de la mejora de la dirección. Ello no obstante, no puede olvidarse que en el éxito de los modelos participativos se basa en conseguir la implicación y la coresponsabilización del conjunto de la Comunidad Educativa en un proyecto común. Para ello es imprescindible la consolidación de un verdadero liderazgo democrático al cual pretenden contribuir las medidas comentadas. No se pueden menospreciar, por tanto, las percepciones del resto de la Comunidad pues, en buena parte, de ello va a depender su predisposición y su actitud hacia la construcción de un proyecto común. En la comunicación se pasa revista a la percepción que los diversos estamentos del Comunidad Educativa tienen de la duración del ejercicio del cargo directivo así como de los incentivos (económicos y de promoción profesional) asociados a la dirección. Se presentan algunos puntos de acuerdo y también de desacuerdo entre las intenciones del legislador y la realidad de los centros que, más allá de las interpretaciones a nivel macroeducativo, entendemos que han de ser tenidas en cuenta por los directores en el proceso de construcción de un verdadero liderazgo democrático en su centro. Coincidimos pues, en la tesis inicial referida al inicio al de la comunicación, a saber, que la mejora de las escuelas y, principalmente, de los institutos, pasa obligatoriamente, por la mejora de la dirección. Ahora bien, lo importante es cómo hacerlo. En este punto, entendemos que la legislación debe procurar ser cauta y coherente con el modelo adoptado ; los centros no pueden mejorarse a golpes de decretos legales sino a partir del trabajo cotidiano que en ellos se realiza; para ello es fundamental contar con directores que partan de unos valores, actitudes, motivaciones... es decir, un conjunto de factores personales que sean coherentes con los valores que

inspiran un modelo participativo (TEIXIDÓ, 1996b y 1997a). A partir de ahí, pueden i deben dársele ayudas: formación, instrumentos... Ahora bien, de nada sirve todo ello si la base en la cual deben asentarse no es sólida o bien se contradice con el modelo que le da cobijo.

## BIBLIOGRAFIA

- ÁLVAREZ, M. (1993a): *El perfil del director en el sistema educativo español. Influencia del modo de acceso y modelo organizativo en el estilo de la dirección*. Tesis Doctoral. Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid.
- ANTÚNEZ, S. (1991): *Anàlisi de les tasques dels directors y directores escolars de centres públics d'ensenyament primari a Catalunya*. Universitat de Barcelona. Tesis Doctoral inédita.
- BARDISA, T. (1993): "Resistencias al ejercicio de la dirección escolar" a CONSEJO ESCOLAR DEL ESTADO: *Seminario sobre Dirección de centros escolares*. Madrid.
- BERNAL, J.L. Y JIMÉNEZ, J. (1992): *El equipo directivo de los centros públicos no universitarios. Dualidad de su situación como representantes al mismo tiempo de la Administración educativa y de la comunidad escolar e interacciones que se establecen en el centro como consecuencia de esa dualidad*. CIDE, Madrid.
- DE VICENTE, P. y otros (1994): "La función directiva y la formación de líderes escolares" en ZABALZA, M.A. (Edit) : *Reforma educativa y organización escolar*. Actas del III Congreso Interuniversitario de Organización Escolar. Vol I. Ed. Tórculo, Santiago de Compostela, pp. 263-279.
- GAIRÍN, J. (1991a): "Models organitzatius, models directius" a FEAE: *La Direcció Escolar en la cruïlla de la Reforma*. Actes de les I Jornades sobre Direcció Escolar, Barcelona, pp. 1-22
- GAIRÍN, J., TEJADA, J., TOMÁS, M., RUÍZ, J.Mª Y DOMÍNGUEZ, G. (1995): *Estudio de las necesidades de formación de los Equipos Directivos de Centros Educativos. Necesidades percibidas*. MEC/CIDE, Madrid.
- GENTO, S. (1996) : *Instituciones educativas para la calidad total*. Ed. La Muralla, Madrid
- GIMENO, J., BELTRAN, F.; SALINAS, B. Y SAN MARTÍN, A. (1995): *La dirección de centros: análisis de tareas*. MEC-CIDE, Madrid.
- HANSON, M. Y ULRICH C. (1992): "El sistema español de dirección de centros docentes: un punto de vista crítico". *La dirección, factor clave de la calidad educativa*. Actas del 1er. Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Docentes. ICE-Universidad de Deusto. Ed. Mensajero SA, Bilbao. pp. 69-86
- LORENZO, M. (1994): *El liderazgo educativo en los centros docentes*. Ed. La Muralla, Madrid
- MUÑOZ-REPISO, M. Y OTROS (1995) : *Calidad de la educación y eficacia de la escuela*. MEC-CIDE, Madrid
- SAN FABIÁN, J.L. (1994a) : "La participación", en *Cuadernos de Pedagogía*, núm. 222
- TEIXIDÓ, J. (1995): *Percepcions i Expectatives entorn de la direcció escolar*. Departament de Pedagogia Aplicada de la Universitat Autònoma de Barcelona. Tesis doctoral inédita.

- TEIXIDÓ, J. (1996a): *El factors interns de la direcció escolar*. Ediciones de la Universitat de Girona.
- TEIXIDÓ, J. (1996b): "La dimensión personal en la formación de directivos escolares", en *Actas del IV CIOE*, Tarragona, pág. 471
- TEIXIDÓ, J. (1997a). *Proyecto docente. Organización y dirección de centros docentes*. Departamento de Pedagogía de la Universidad de Girona. Documento policopiado.
- TEIXIDÓ, J. (1997b) : "Situació actual de la direcció de centres escolars públics. De la LODE a la LOPEG" en *Curs de Direcció i Gestió de Centres Educatius Públics. Lectures i Material de Treball*. Departament d'Ensenyament-Universitat de Girona. Material policopiat.
- TEIXIDÓ, J. ; BORRELL, N. y TOMÁS, M. (1998) : "La participació; ara i aquí. Com ho veuen els protagonistes ?", en *Revista del FEAEC*, núm. 17, pp. 4-9
- TOMÁS, M. ; BORRELL, N. y TEIXIDÓ, J. (1996) : *La comunitat educativa envers la direcció escolar. Percepció de la influència de la LOPEGCD en la direcció*. FEAEC. Documento policopiado
- VILLA, A. y VILLARDON, L. : (1998) : "El rol del liderazgo en la dirección actual", en AA.VV. *Principales dificultades de la dirección de centros educativos en los primeros años de ejercicio*. ICE. Universidad de Deusto