

EL ACCESO A LA DIRECCIÓN ESCOLAR: de la LOCE a la LOE.

Joan TEIXIDÓ SABALLS
Universitat de Girona
joan.teixido@udg.es

La evolución de la dirección escolar durante los últimos 20 años constituye un reflejo de los diversos momentos (en paralelo a las diferentes coyunturas políticas) por los que atraviesa el intento de armonizar las exigencias de profesionalización con el principio de participación. Por un lado, se postula la necesidad de un director que cuente con conocimientos y habilidades específicas para el desarrollo de una tarea que poco o nada tiene que ver con la docencia. Por otro lado, se tiene en cuenta que la mejora de la escuela exige la participación activa de los docentes y del resto de la comunidad educativa y, por tanto, resulta imprescindible que la dirección asuma roles de cohesión del grupo humano, de coordinación y de animador de la participación.

Cuando se efectúa un seguimiento pormenorizado del diseño, la puesta en marcha y los resultados que se desprenden de proyectos de mejora que implican al conjunto del centro (TEIXIDÓ Y ALBERT, 2005), se observa que uno de los factores que tiene mayor incidencia en el éxito del cambio reside en la dirección. Al profundizar en los factores de la acción directiva a tener en cuenta aparecen aspectos técnicos (planificación, obtención de recursos, eficacia de gestión, resolutivez ante los problemas...) pero, también aspectos personales: compromiso, sensibilidad, capacidad de aglutinar a las personas en torno a un proyecto... que a menudo se aglutinan bajo el término liderazgo. (CORONEL, 1998, LORENZO, 2005; TEIXIDÓ, 2005).

El reconocimiento de la importancia de la dirección en el progreso de la escuela (reflejada en los resultados de la investigación y, también, en las valoraciones y análisis realizados por los diversos agentes educativos) se encuentra en la base de la preocupación por lograr que los centros se doten de los profesionales más capacitados y predispuestos para el ejercicio del cargo. Lo cual nos conduce a tener en cuenta el proceso de acceso: las modalidades, la responsabilidad en la toma de decisiones, los requisitos de los candidatos, etc. Se trata de dar respuesta a la pregunta ¿de qué manera se va a favorecer el acceso al cargo directivos de personas comprometidas con el progreso de la institución y, a su vez, capacitadas para liderar un proyecto colectivo.

1.- MODELO DIRECTIVO Y ACCESO AL CARGO

No parece razonable considerar los diversos procedimientos de acceso al cargo sin tener en cuenta el modelo directivo del cual emanan. Así lo ponen de manifiesto, entre otros MORENO (1996); ARAMENDI Y BUJÁN, (2000); FERNÁNDEZ, (2003); ESTRUCH, (2004) Y BERNAL, (2004). Uno de los elementos clave en el eterno debate sobre la profesionalización de la dirección reside en el estatus de los directivos y, por ende, en el modelo directivo.

Optar por la profesionalización absoluta (con independencia que se articule o no en un cuerpo de funcionarios) supone la existencia de un colectivo de directivos con entidad y con voz propia: estatus profesional, defensa de intereses corporativos, sindicato de directivos, representación del colectivo en organismos e instancias sociales, etc. El proceso de acceso al cargo coherente con este modelo debería basarse en la selección en base a criterios de formación, experiencia previa y, sobre todo, competencia profesional.

Optar por un modelo sociopolítico supone apostar por un directivo que compagina la dirección y la docencia, que ejerce el cargo temporalmente y, por tanto, que conserva una mayor proximidad y colegialidad con el colectivo docente del cual procede y al cual volverá una vez concluido el tiempo de estancia en el cargo. Se trata de un perfil orientado a buscar el consenso entre los diversos actores escolares: profesorado, padres, comunidad... en base a la negociación y al compromiso en torno a un proyecto colectivo. El proceso de acceso coherente con este modelo es la elección/designación a cargo de la Comunidad Educativa, en la cual tiene una importancia clave el profesorado.

Son múltiples las cuestiones y los intereses que se dirimen tras el debate sobre modelo directivo: ¿existe una intención real de conferir autonomía a los centros?, ¿qué repercusiones se derivarían de la irrupción de un nuevo interlocutor (los directores de centros) situado en un lugar estratégico en el escenario de relaciones entre la patronal (administraciones educativas) y los trabajadores (sindicatos de enseñantes)?, ¿cómo se matizaría la competitividad entre los centros?, ¿cómo se garantizaría la igualdad en la prestación de servicios educativos a todos los ciudadanos? ¿cuál debe ser el papel de la inspección en un modelo directivo profesional?, ¿y en un modelo plenamente participativo? ¿supondría una pérdida de la capacidad de tutela sobre los centros a cargo de la Administración?, ¿es posible

dirigir una escuela desde planteamientos gerencialistas?, ¿es posible el modelo profesional en el seno de un colectivo de funcionarios? ante tal posibilidad, ¿de qué manera pueden prevenirse los riesgos de burocratización?...

Como puede observarse, las cuestiones a plantearse son múltiples y de naturaleza diversa. El proceso de acceso es la punta del iceberg de una realidad compleja y controvertida; es la parte visible, la que se manifiesta en la realidad cotidiana de los centros y la que se regula normativamente. Pero no puede incidirse en ella sin tener en cuenta la parte invisible, la que se encuentra sumergida en el agua. Desde esta perspectiva parece urgente un debate serio y sincero sobre el modelo directivo, donde se contemplen las diversas alternativas de cambio y, también, se valore la viabilidad de cada una de ellas.

Es probable que al final del debate se llegue a la conclusión que existen modelos teóricos y prácticos mejores. Entonces será el momento de plantearse si son viables en nuestro sistema educativo, en la cultura escolar imperante y, en definitiva, en la sociedad española. En este escenario, reconocer que existen modelos que aún pudiendo ser teóricamente mejores no son viables en nuestro contexto (o que generan prevenciones y suspicacias razonables en torno a las posibles deformaciones y efectos indeseados que se generarían a raíz de su puesta en práctica) puede resultar un ejercicio de humildad y de higiene mental muy saludable.

Convendría zanjar de una vez por todas (o, como mínimo, durante un notable período de tiempo) la eterna cuestión en torno a la profesionalización de los directivos. Las experiencias recientes de la LOPEGCD, la LOCE y la LOE, empeñadas en diseñar modelos directivos híbridos en un intento, quizá quimérico, de encontrar la piedra filosofal nos lleva a adoptar una postura escéptica ante los sucesivos cambios, dado que sus efectos en la cultura escolar y en la vida cotidiana de las escuelas, han sido mínimos. No parece razonable que en diez años se hayan legislado tres modelos directivos distintos (con la correspondiente repercusión social: debate social, proclamas, manifestaciones, negociación parlamentaria, etc); que las administraciones educativas (direcciones generales, servicios de formación, inspección, etc.) hayan puesto en marcha y digerido tres procedimientos de acceso y, sobretodo, que los centros hayan tenido conciencia del cambio. Sea cual fuere el modelo resultante, la clave de su funcionalidad quizá no se encuentre en los valores intrínsecos del modelo, sino en otorgarle un margen generoso de confianza para que

sea conocido, explorado y puesto en práctica con sosiego y tranquilidad y, por tanto, se produzca una adaptación mutua entre el modelo legalmente establecido, las dinámicas internas de las administraciones educativas y la realidad de los centros..

2.- EVOLUCIÓN DEL ACCESO A LA DIRECCIÓN ESCOLAR

El procedimiento de acceso a la dirección escolar constituye el elemento de mayor proyección pública del modelo. En los últimos treinta años se ha pasado de un sistema de designación a cargo del Ministerio, a la elección por parte de la comunidad educativa y, más recientemente, a la selección a cargo de una Comisión designada al efecto.

El cambio más relevante, sin lugar a dudas, tiene lugar en 1985 con el establecimiento de un modelo que deja en manos de la comunidad educativa la designación de la persona que va a ejercer la dirección mediante una votación en el Consejo Escolar, a la cual pueden presentarse como candidatos la mayor parte de los docentes de un centro.

Las deficiencias del modelo, reflejadas fundamentalmente en la escasez de candidatos, condujeron a una primera reforma (LOPEGCD, 1995) que, si bien nació con la intención de transformar el modelo, en su resultado final supuso únicamente la introducción de algunos cambios tendentes a la mayor profesionalización (exigencia de acreditación, formación, elaboración del Proyecto de Dirección), estatus directivo (consolidación de parte del complemento económico, categoría de director) así como a exigir el apoyo explícito de la comunidad educativa (el candidato debía obtener mayoría absoluta de los votos del Consejo Escolar).

En la LOCE (2002) se parte de una interpretación restrictiva del principio de la participación de la comunidad para introducir un cambio en profundidad en el modelo directivo. Se adopta un procedimiento de selección a cargo de una comisión presidida por un representante de la Administración educativa en base a un concurso de méritos (art.88), lo cual supone 3 grades cambios:

- a) La Administración educativa, generalmente a través de la inspección, asume un protagonismo directo en la designación de directores.
- b) Se introduce el criterio meritocrático como principio básico a tener en cuenta en la selección.
- c) No se establecen límites de permanencia en el cargo.

Finalmente, en la reciente Ley Orgánica de Educación (2006) se consolidan la mayor parte de los cambios anteriores introduciéndose algunas modificación de matiz que devuelven parte del protagonismo a la comunidad y a los docentes poniendo especial hincapié en la necesidad de obtener el apoyo de la comunidad educativa (Art 129,2). Los principales cambios se centran en:

- a) La composición de la comisión de selección: se establece que al menos 2/3 serán designados por el centro (un tercio por el Consejo Escolar y otro tercio por el Claustro)
- b) Se introduce de una manera explícita el requisito de elaborar y presentar un proyecto de dirección para presentarse como candidato
- c) Se introduce la valoración del proyecto de dirección como criterio complementario al concurso de méritos.
- d) Se priorizan los candidatos procedentes del propio centro.

En síntesis, se ha pasado de un modelo basado en la elección a cargo del Consejo Escolar a un modelo basado en la selección a cargo de una comisión en el cual la Administración Educativa adquiere un mayor protagonismo.

3. LA INVESTIGACIÓN SOBRE EL ACCESO A LA DIRECCIÓN.

Son diversos los estudios que tienen en cuenta, ya sea de forma monográfica o de manera parcial, aspectos referidos al acceso a la dirección escolar en España.

Iniciamos el recorrido con el informe del INCE de 1998, donde se considera la opinión de los diversos sectores de la Comunidad Educativa en relación a los posibles procedimientos de acceso a la dirección. En términos generales, refleja una predilección por el modelo electivo, atribuyendo la capacidad de decisión al Consejo Escolar y al Claustro.

Procedimiento	Total	Pública	Privada
Elección por el Consejo Escolar	45%	53%	27%
Elección por el Claustro de Profesores	34%	38%	26%
Designación directa por la Administración	5%	5%	4%
Designación directa del titular	13%	0%	39%
Ninguna de las anteriores	4%	3%	4%

Opinión de los diversos colectivos sobre el procedimiento de acceso a la dirección (INCE, 1998)

Resultados similares se desprenden del estudio de TOMAS, BORRELL Y TEIXIDÓ, llevado a cabo en Cataluña, quienes recogen la opinión de los docentes ¹, los padres, los alumnos, contrastada con la opinión de los asistentes a las IV Jornadas sobre Dirección Escolar organizadas por el FEAEC (personas, por tanto, sensibilizadas, por la temática directiva) en torno a tres formas de acceso a la dirección: la elección por parte del Consejo Escolar, la designación por la Administración Educativa y la oposición.

Procedimiento de acceso	TOTALMENTE de acuerdo (%)		MUY		BASTANTE		ALGO		NADA de acuerdo (%)	
1. Elección por el Consejo Escolar	59	59	18	15	7	4	8	2	6	11
	65	44	12	20	9	13	2	5	8	10,3
2. Designación por la Administración	5,9	7,3	6	17	16	12	18	12	42	40
	8	3	9	15	23	19	28	13	25	37
3. Por Oposición	12	11	13	19	20	24	14	17	28	14
	14	12	24	22	32	22	18	19	4	13
4. Otros Procedimientos	6	6	3	2	4	7	0	4	3	7
	2	12	4	3	11	1	2	0	3	5

Valoración del procedimiento de acceso a la dirección. (TOMÁS, BORRELL Y TEIXIDÓ, 1998:51)

Posteriormente SÁENZ Y DEBÓN (2000), en un estudio monográfico en el cual efectúan una valoración crítica sobre el proceso de acceso, a través de la recogida de valoraciones de directores en activo y los exdirectores referidas al modelo electivo de la LOPEGCD, obtienen que un 11,5% considera que el sistema de acceso es “Adecuado y correcto”; el 46,2% lo considera “Adecuado aunque habría que modificar o añadir bastantes aspectos” y, finalmente, un 42,3% lo considera “Inadecuado”, lo cual les lleva concluir que

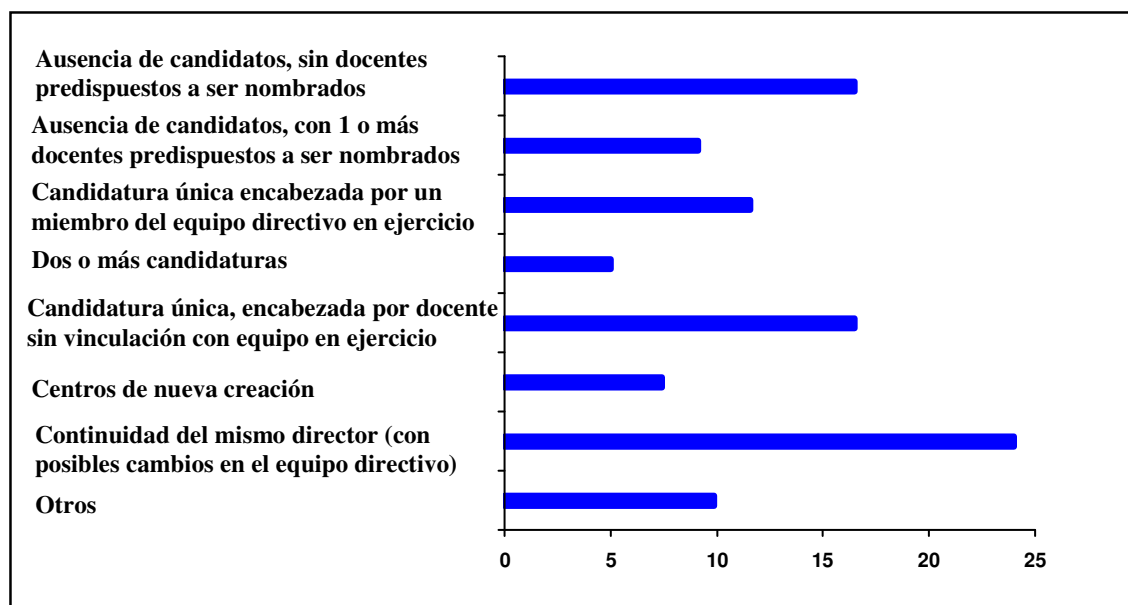
“Existen dos posturas claramente diferenciadas: las que apuestan por un director profesional elegido en cuanto a mérito y capacidad y los que defienden a ultranza un director político elegido democráticamente por la comunidad educativa” (pàg 118)

La puesta en marcha del modelo derivado de la LOPEGCD nos proporcionó la oportunidad (TEIXIDÓ Y OTROS 2000) de efectuar una radiografía de los diversos aspectos a tener en cuenta en el proceso de acceso a la dirección: toma de decisión de presentar candidatura, motivaciones de acceso al cargo, proceso de formación y cohesión del equipo directivo, elaboración del proyecto de dirección, difusión entre la

comunidad educativa, desarrollo del proceso electoral, elección/designación y, finalmente, nombramiento.

Entre los resultados más relevantes destaca el establecimiento de cuatro perspectivas básicas desde las cuales se afrontan los procesos de acceso al cargo: continuidad, relevo, confrontación y ausencia de candidatos, a las cuales se les añade una miscelánea de situaciones singulares. La caracterización detallada de cada una de las perspectivas establecidas se encuentra en TEIXIDÓ (2000a); los resultados estadísticos del análisis llevado a cabo con directores de Girona se reflejan en el gráfico:

Cabe destacar que al efectuar un análisis en profundidad de las situaciones que formalmente se tipifican como “ausencia de candidatos” (TEIXIDÓ, 2000b) se observa que tras el aparente desinterés por acceder a la dirección se enmascaran situaciones diversas: confrontaciones, estrategias de continuidad, evitación de la votación en el Consejo Escolar, voluntarios ocultos, diversidad de actitudes de la administración educativa (representada por la inspección) en el proceso, etc.



Perspectiva general desde la cual se afronta el proceso de cambio de dirección (Teixidó, 2000)

Más recientemente VILLA Y GARCÍA (2003), llevado por el objetivo de analizar los cambios introducidos por la LOCE, efectúan un repaso a diversos aspectos relacionados con al dirección entre los cuales se encuentra el modelo de acceso. Tras realizar una minuciosa revisión de las diversas investigaciones que han tratado

la cuestión destacan los puntos que concitan un mayor grado de acuerdo y, también, señalan los puntos de mayor controversia. Entre los primeros citan el acceso mediante elección, la necesidad de introducir criterios de mérito, la necesidad de ampliar la formación específica, la necesidad de aportar incentivos económicos complementarios, la evaluación objetiva de la función directiva y un mayor apoyo de la Administración. Entre los aspectos controvertidos apunta la duración del cargo, la vuelta al rol docente tras el ejercicio del cargo y las dificultades en la asunción del rol directivo derivadas del propio modelo.

El pasado año 2005, el profesor Luís BATANAZ, en el artículo del monográfico que Revista Española de Pedagogía dedicó la dirección, expuso los que, a su juicio, constituyen los principales problemas relacionados con el acceso a la dirección para, finalmente, analizar el modelo establecido por la LOCE y efectuar algunas propuestas tendentes a una mayor profesionalización. La apuesta personal del autor no excluye, no obstante, que en los primeros compases del artículo se reconozca la existencia de una clara dualidad de planteamientos ante esta cuestión

“se ha llegado a la constitución de dos frentes en los que, de una parte, se sitúan quienes defienden la supervivencia del modelo aunque sea necesario pulir ciertas aristas del mismo (Gimeno, 1995; Gairín, 1997 y 2001; Beltran 1994; Villa y García Olalla, 2003). En la parte opuesta se sitúan quienes se manifiestan a favor de la superación del modelo pronunciándose a favor de la profesionalización de la función directiva, aunque la mayor parte de ellos no terminan de rechazar los componentes más comprometidos del modelo vigente (Rul, 1994, 1997; Alvarez 1992, 1994, 2001; De Vicente, 2000; Gómez Dacal, 1991, 1992; Sáñez y Debón, 1995 y 2001). (pp. 446)

Finalmente, la aportación más reciente que hemos recogido referida al proceso de acceso es debida a ÁLVAREZ (2006) quien, en un artículo donde se analiza el modelo LOE, tras argumentar que el modo de acceso constituye uno de los criterios clave que determina el perfil del director, aboga por la existencia de una dirección más técnica, con independencia de criterios profesionales. Uno de los aspectos que, a su juicio acrecentaría tal profesionalidad radicaría en el hecho que “los interlocutores que intervinieron en su elección normalmente no forman parte mayoritariamente del claustro ni del centro que va a dirigir”. Esta opción, no obstante, también tiene sus inconvenientes (bajo conocimiento de los candidatos por parte de la comisión; selección en base a méritos y a productos técnicos (proyecto de dirección) sin tener en cuenta aspectos personales y relacionales del candidato; fomento de la dependencia de la Administración educativa...) que, probablemente, tiene en cuenta el propio autor cuando, en la parte final del artículo, concluye que “el

debate no debería plantearse a estas alturas sobre la viabilidad o la imposibilidad del cambio hacia un modelo de dirección profesional, sino sobre la importancia y necesidad de una seria formación previa". Aspecto ante el cual existe una coincidencia generalizada.

Como puede observarse, la revisión de la literatura existente pone de manifiesto que la dirección escolar continua siendo un tema de actualidad, siendo el proceso de acceso un aspecto clave para el futuro ejercicio directivo. Partiendo de estos precedentes, un grupo de investigadores de diversas universidades (TEIXIDÓ, ARAMENDI, BERNAL Y FERNÁNDEZ, 2005) durante el trienio 2005-2008 vamos a desarrollar un proyecto de investigación coordinado que, entre otros aspectos, pretende dar respuesta a algunos de los interrogantes que se suscitan en torno al proceso de acceso a la dirección y a la formación de directores noveles.

5. ALGUNAS CUESTIONES A INVESTIGAR

El problema de estudio al cual se pretende efectuar aportaciones relevantes desde la investigación es doble. El objetivo primario se dirige conocer ¿De qué manera se han llevado a cabo los procesos de acceso a la dirección escolar en base al modelo LOCE? para, en segundo lugar, plantearse ¿Qué incidencia tiene el proceso de acceso en el posterior desarrollo de la acción directiva?.

La información se recabará entre los directores y directores en ejercicio que han accedido al cargo durante los dos últimos cursos escolares de la mayor parte del Estado, por lo cual deberán tenerse en cuenta las diversas normativas reguladoras del proceso de acceso establecidas por las diversas Comunidades Autónomas.

Entre otras cuestiones, se pretenden obtener respuestas a cuestiones referidas al

a) Modelo directivo

- ¿Qué modelo de acceso se considera más adecuado?
- ¿De qué manera se valora el mayor protagonismo de la Administración Educativa?
- ¿Que papel debe tener el Claustro y el Consejo Escolar?
- ¿Debe establecerse un límite máximo para el ejercicio del cargo?

b) Proceso de acceso al cargo

- ¿Desde qué perspectiva general desarrolló el proceso?
- ¿Cuántas candidaturas se presentaron y de dónde procedían?

¿Resultados de los procesos de selección en situación de dos o más candidatos?
¿Cómo intervino la Administración Educativa cuando se produjo una situación de ausencia de candidatos?

c) Factores mentales de los candidatos

¿Qué motivaciones les empujan a presentarse?
¿Qué criterios tuvieron en cuenta en la formación del equipo directivo?
¿A que razones atribuyen el aumento del número de candidaturas?

d) Aspectos temporales

¿Debe establecerse un límite máximo de estancia en el cargo?
¿Qué momento del curso escolar es el más adecuado para el desarrollo del proceso?

e) Proyecto de dirección

¿Lo consideran necesario?, ¿Lo consideran útil?
¿Cuáles son los aspectos distintivos del proyecto de dirección presentado?

f) Dificultades a lo largo del proceso y durante el primer año de ejercicio

¿Cuáles han sido las principales dificultades experimentadas a lo largo del proceso?
¿Dificultades durante el primer año de ejercicio?

g) Formación inicial para el ejercicio del cargo.

¿Grado de satisfacción en relación a la formación recibida? ¿Grado de utilidad?
¿Grado de preparación y de dificultad de diversas tareas directivas?
¿Qué importancia se otorga a las diversas modalidades de formación?

En el momento actual, se ha elaborado y validado el cuestionario de recogida de datos (<http://www.joanteixido.org/index.html>) y se ha administrado a directivos de 12 Comunidades Autónomas: Andalucía, Aragón, Balears, Castilla-Mancha, Castilla-León, Canarias, Catalunya, Comunidad Valenciana, Extremadura, Galicia, Madrid y País Vasco. El número total de respuestas obtenidas asciende a 2150. Se está procediendo al análisis e interpretación de los datos en un proceso que se prevé culminar a mediados de 2008

BIBLIOGRAFÍA

- ARAMENDI, P.; BUJÁN, K. (2000) : *Dirección de centros educativos*. Universidad del País Vasco
- Alvarez, M. (2006): “La misma dirección para una nueva escuela”, en *Organización y gestión educativa*, núm 3, mayo-junio, pp. 30-36. Praxis, Madrid
- BATANAZ, L. (2005): “El acceso a la dirección escolar: problemas y propuestas”, en *Revista Española de Pedagogía*, núm 232, pp. 443-471
- BERNAL, J.L. (2004):” El modelo de dirección LOCE” en *Organización y gestión educativa* (3), pp. 15-20
- CORONEL, J.M. (1998): “Gestionar no es liderar : reflexiones sobre el concepto de liderazgo y sus repercusiones en una gestión democrática de los centros”, en *Investigación en la escuela*, Nº 34, 1998, pags. 37-47
- Estruch J. (2004):” La selección de directores escolares en Europa” en *Organización y gestión educativa* (3) pp. 21-24
- FERNÁNDEZ, M. (2002): “Is there a way out? A critical analysis of participation, leadership and management in Spain school” en *International Journal of Leadership in Education*
- INCE (1998): *Diagnóstico del sistema educativo. Funcionamiento de los centros*. Madrid.
- LORENZO, M. (2005): “El liderazgo de las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales”, en *Revista Española de Pedagogía*, núm 232, pp. 367-389
- MORENO, J.M.. (1996): “Estudio comparado de los modelos de acceso-selección a la dirección de centros escolares”, en Medina, A. (Coord). *El liderazgo en Educación*, UNED, Madrid
- SÁENZ, O.; DEBÓN, S. (2000): “El acceso a la dirección escolar en España”, en *Bordón*, 52 (1), pp. 107-121.
- TEIXIDÓ, J.; ALBERT, J. (2006): *Percepcions dels directius referides al lideratge de projectes d'innovació als centres educatius de secundària. Informe arran d'una activitat de formació*. Documento policopiado
- TEIXIDÓ, J. (COORD); ARAMENDI, P; BERNAL, J.L.; FERNÁNDEZ, M. (2005): *Acceso a la dirección escolar. Análisis del proceso de acceso a la dirección escolar en centros educativos públicos de nivel primario y secundario y diseño de un programa formativo previo al acceso al cargo y durante el primer año de ejercicio*. Proyecto de Investigación en curso. Secretaria de Estado de Universidades e Investigación
- TEIXIDÓ, J. (2005): *El lideratge dels canvis en els centres educatius*. Departament d'Educació. Generalitat de Catalunya, en <http://www.xtec.net/fp/GestiódeQualitat/VJornada/PonènciaB>
- TEIXIDÓ, J. (2000a): “El acceso a la dirección de un centros escolar público”, en *Liderazgo y Organizaciones que aprenden*. Actas del III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos, Deusto, pp. 523-533

- TEIXIDÓ, J. (2000a): "Perspectivas desde las cuales se afrontan los procesos electorales a la dirección de una escuela o u instituto", en *Liderazgo y Organizaciones que aprenden*. Actas del III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos, Deusto, pp. 533-561
- TEIXIDÓ, J. y otros (2000): *Estudio de los factores mentales de los candidatos a la dirección de centros educativos públicos de nivel primario y secundario en los procesos de toma de decisión en torno a la presentación de candidatura, elaboración del Proyecto de Dirección e intervención en el proceso electoral*. CIDE, Madrid.
- TOMÁS, M.; BORRELL, N.; TEIXIDÓ, J. (1996): *La comunitat educativa envers la direcció escolar. Percepció de la influència de la LOPEGCD en la direcció*. Fórum Europeo de Administradores de la Educación de Cataluña
- VILLA, A.; OLALLA, A. (2003): "El procedimiento de acceso a la dirección. Reflexiones y propuestas para el debate", en *Organización y gestión educativa*, núm 2, marzo-abril, pp. 4-15. Praxis, Madrid

¹ En la interpretación de los porcentajes que aparecen en la tabla, las cuatro cifras que aparecen en cada una de las casillas, la superior izquierda corresponde al profesorado; la superior derecha, a los padres y madres; la inferior izquierda, a los alumnos y, finalmente, la inferior derecha, a los asistentes a las VI Jornadas de Dirección Escolar