

## **LOS ESTILOS DE LOS EQUIPOS DIRECTIVOS Y LA CULTURA DE LOS CENTROS ANTE LA REFORMA: Un Estudio de casos de una provincia.**

**G. Domínguez Fernández**

**A. Miguel Casas.**

**P. Caballero.**

**E. Del Peral Ruíz.**

**O. Fernández Curros.**

**J. Hermosilla Rodríguez.**

### **1.INTRODUCCION**

La presente comunicación hay que situarla desde finales de Mayo, cuando se está asesorando por parte de la inspección la puesta en marcha de la Reforma, con la elaboración de los Proyectos Curriculares de Centro hasta finales de Octubre, con la finalización del proceso y la entrega de los PCC a la inspección.

La inspección de Soria estaba interesada por analizar la influencia de los estilos directivos y solicitó a un grupo de investigación del Departamento de Didáctica y Organización de la Universidad Complutense el asesoramiento y apoyo para una evaluación procesual de cómo se estaban elaborando los PCC en los diferentes centros de su provincia, en relación con la variable descrita.

Como consecuencia de esta colaboración la inspección elaboró una encuesta que se pasó a profesores y directores, de forma individual y como claustro, y de la que se han recogido los datos

que han servido para elaborar la presente comunicación. El objetivo de esta comunicación es ver la relación que hay entre los estilos directivos, la forma de elaborar los PCC y sus resultados finales. Estos resultados nos permiten elaborar posibles estrategias de formación de los directivos para la elaboración de los PCC, según los diferentes estilos directivos.

## 2.MARCO TEORICO

El presente trabajo se basa en las diferentes propuestas de estilos directivos y su repercusiones en el sistema relacional y la cultura y en el funcionamiento de un centro.

Para definir los tipos o estilos de los directivos hemos tenido en cuenta los trabajos de Owens (1976), reelaborado desde la perspectiva sistémica por Ciscar y Uría (1988), en el que define diferentes tipos de líderes: autoritario o autocrático, "Laissez-faires" o que no interviene, líder democrático, burocrático y carismático (Pp. 124-125), el trabajo de Borrell (1989) respecto a las aportaciones de Etzioni y Pearson (1961), la rejilla de Blake y Mouton (1978) y Hoy y Miskel(1982).

Por otra parte se han recogido los trabajos de Ball (1989) respecto a los diferentes estilos de liderazgo: interpersonal, administrativo y político antagonista y autoritario (p.97), y el trabajo de Alvarez (1992) sobre los diferentes perfiles y los directores para cada modelo de organización de los centros en el actual sistema educativo: sociotécnico o burocrático, de anarquía organizada o Laissez Faire, sociocomunicacional y sistémico, así como los trabajos de Gairín (1992) y Bernal y Jiménez (1992), entre otros.

Teniendo en cuenta estas aportaciones se han definido varios indicadores (tipos de reuniones, nivel y formas de participación en las mismas y en la organización del centro, tipos de conflictos, problemas y necesidades de formación y el carácter, nivel y actitud de las contestaciones al cuestionario), para definir qué tipo de estilo se estaba desarrollando y sus características, así como los resultados en cuanto al proceso de elaboración del PCC y el resultado final del mismo, nivel y características del documento elaborado.

Los estilos que hemos definido en función de los resultados recogidos y de las propuestas de los trabajos anteriores serían:

**a) El eficiente o autoritario y administrativista** que sería el equipo directivo que habiendo sido nombrado (artículo 10) por la administración educativa o elegido por un grupo, gestionan la organización de un centro en función de la eficacia y cumplimiento de la normativa, se relacionan con el claustro sólo para informar y repartir responsabilidades y está más pendiente de responder a las necesidades de la Administración o inspección y de cumplir las normas, que de responder a las demandas específicas de su centro: profesores, alumnos y padres.

**b) El interpretativo-simbólico, "laissez faire" o permisivo**, que sería el equipo directivo que con independencia de cual haya sido su sistema de reclutamiento, gestiona su centro con un único fin de que no haya enfrentamientos, ni problemas con sus compañeros del claustro, intentando no complicarse la vida con ningún planteamiento comprometido y respondiendo a los niveles mínimos de exigencia de la Administración. Su objetivo va a ser que cada uno haga lo que quiera, pero cumpla con lo mínimo y que la imagen del centro sea aquella que responde a la de un centro que funciona sin problemas, aunque sólo es en apariencia, en los ritos y liturgias.

c) **El socio-crítico, participativo, democrático o socio-comunicacional**, que sería el equipo directivo elegido, en su mayoría, por sus compañeros o por otro procedimiento, pero que le acompaña un prestigio profesional y que tiene una idea clara de lo que quiere hacer, gestiona el centro en colaboración con el claustro, con el que decide todos los asuntos y el lo ejecuta. Su objetivo es hacer del claustro y del centro una unidad de cambio, y no les importa enfrentarse a la Administración o a la inspección en aquellos asuntos en los que no hay lógica o van contra los intereses de los profesores. Suelen exteriorizarse los conflictos, como la única medida de solución de los mismos y de gestión de la organización de un centro con la participación y el consenso de todos.

### **3.METODOLOGIA**

1.- **Sujetos y muestra de la investigación.**- La muestra que se ha tenido en cuenta para elaborar este trabajo, han sido todos los centros de Educación General Básica, de la provincia de Soria.

Esta muestra consistía en 17 centros completos de EGB y 9 Centros de Recursos (rurales y escuelas unitarias).

De cada uno de estos centros, se hizo una encuesta que debería contestar el equipo directivo y otra cada profesor (total 265).

Por otra parte se ha tenido en cuenta un informe de la inspección (equipo de inspectores) en el que se catalogan una serie de centros por su nivel de participación, conflictividad, problemática, relación del equipo directivo con sus profesores y la inspección, y su opinión sobre la calidad del PCC de cada centro (nivel de participación, técnico y posibilidades de aplicación entre otros aspectos).

2.- **Objeto y prioridades de la investigación.**- En un primer momento lo que se pretendió, con una serie de encuestas fue analizar las necesidades de formación y los grupos de profesores respecto a la puesta en marcha de la Reforma, a través de los PCC, y partir de estos datos que corroboraron las investigaciones del equipo realizadas anteriormente (Domínguez, 1991). Al finalizar la primera fase del proceso de asesoramiento de los inspectores respecto a la elaboración de los PCC, se pasó esta segunda encuesta con el objetivo de saber cual había sido el clima y el sistema relacional de los centros durante el proceso y contrastarlos con los resultados finales (PCC elaborado) .

3.- **Procedimiento de la investigación.** En primer lugar se elaboró, en base a investigaciones anteriores (Dominguez, 1991), un cuestionario por el grupo de investigación de la Universidad, que sirvió de base al que elaboró la inspección, que fue el que se pasó y que ha servido para recoger los datos de esta comunicación. En un segundo momento los inspectores se encargaron de pasar este cuestionario a los equipos directivos y que los equipos directivos se encargasen de entregarlo y recogerlo a los profesores de cada centro. Este procedimiento ha traído, como veremos en el siguiente apartado, diferentes sesgos (directivos que han contestado la información y centros que

han contestado la encuesta en el claustro, todos iguales), como consecuencia del clima general que se respiraba respecto a la Reforma y los Proyectos Curriculares, y que la fuente que les pedía los datos era la inspección, todavía con claras connotaciones de control y de poder para pedir responsabilidades.

A pesar de ello, se han validado los resultados de la encuesta a través de la triangulación de métodos (percepción, observación de los inspectores, entrevistas con inspectores directivos y profesores y cuestionario mixtos a equipo directivos y profesores) y de fuentes de información (inspección, directivos y profesores), según los trabajos Denzin (1978), Bogdan y Taylor (1984), Sabiron (1990) y Santos Guerra (1990).

4.-**Resultados de la encuesta.** De la encuesta, se recogieron sólo los datos de las siguientes preguntas (Véase cuadro adjunto).

#### **4.CONCLUSIONES E IMPLICACIONES DE LOS RESULTADOS**

Como consecuencia de los datos que acabamos de describir, se podrían sacar las siguientes conclusiones e implicaciones para la elaboración de un plan de formación de equipo directivo. de acuerdo a los estilos que faciliten, de forma participativa y democrática, la elaboración de los PCC, coherente con la filosofía de la reforma.

Las conclusiones serían las siguientes: (ver cuadro)

1) De acuerdo con los planteamientos de la Reforma y con el carácter participativo y consensuado que deben tener los procesos de elaboración de los PCC, parece que los centros cuyos directivos podríamos definir como de estilo **socio-crítico y participativo** son los que mejor desarrollan la participación en los centros, reduciendo el nivel de conflictividad y problemática de los mismos, aunque se exterioricen más claramente en las encuestas, favoreciendo actitudes positivas, aunque críticas, hacia la elaboración de los PCC, como un proyecto consensuado y que responde al compromiso de todos.

2) El estilo de los directivos que podríamos definir de carácter **eficientista y autoritario** son los que han conseguido elaborar los Proyectos Curriculares de los Centros con mayor rapidez, en cuanto a los resultados, y también de satisfacción e información orientativa de los profesores de sus claustros, por el nivel de seguridad y reduciendo en parte la problemática y el nivel de conflictividad. No obstante se aprecia que el nivel de participación y consenso es menor y esto crea una sensación de inestabilidad y de conflicto interno entre las estructuras formales e informales, entre el equipo directivo y los grupos de la oposición, aunque tienen como ventaja que facilitan la información y la comunicación de las normas y pautas para responder de forma eficiente a las demandas de la inspección y en general, de la Administración.

Cultura Escolar y Desarrollo Organizativo

DATOS. TIPOS DE CENTROS.	CENTROS DIRECTISTAS	CENTROS PERMISIVOS	CENTROS PARTICIPATIVOS.
CONCEPTO DE DIRECTORES.	6 Centros. El director, eje de la organización	18 Centros. Libertad de acción, sin control.	2 Centros. Equipo formado y dinamizador.
TIPO DE REUNIONES.	N:50% S:50% Inf:16% V.Pos:33% N/C:66%. La mitad tienen reuniones y bajo porcentaje de valoración positiva.	N:33% S:66% V.Pos:50% V.Neg:5% N/C:5%. Altos porcentajes de reuniones y de valoración positiva.	S:100% V.Pos:50% N/C:50%. Todos tienen reuniones y la mitad lo valora positivamente.
NIVEL Y FORMA DE PARTICIPACION	Si equipo progr.:83% No equipo progr.:17% Partp:100% Atv.Eqp:67% Atv.Cicl:17% N/C:6%. Alto porcentaje de participación, centrado en los equipos.	Si equipo progr.:94% Partp:94% Atv.Cicl:33% Atv.Clst:50%N/C:16%. Alto porcentaje de participación, centrada en los ciclos.	Si equipo progr.:100% Partp:100% Atv.Cicl:50% Atv.Clst:50%
TIPOS DE CONFLICTOS	S:83% N/C:17%. Los conflictos son con prof:66%. Diferente form. entre prof:33%	S:16% N:83%. Problemas de coordinación profs:44% , diferente form:33% y relación personal:11%	S:100%.
PROBLEMATICA EN EL CENTRO (en elab. y puesta en marcha PGA y PCC)	PGA y/o PCC:60% N/C:40%. Se destacan problemas de información y unificación en los contenidos.	PGA y/o PCC:66% N/C:16%. Se destacan la falta de tiempo (PGA) así como la coordinación(PCC).	PCC:100%. Se aluden problemas de falta de tiempo.
NECESIDADES DE FORMACION (PGA).	S:83% N/C:17%. Necesidades en general, para la elaboración del PGA.	S:44% N:38% N/C:11%. Necesidades debidas por falta de formación y coordinación	S:100%. Necesidades como:contenidos mínimos, evaluación continua y adaptación curricular.

TIPO DE FORMACION DEPENDIENDO DE LAS RESPUESTAS.	Respuestas rápidas y a veces ligeras y escasas de contenidos.	No suelen contestar y si lo hacen, lo hacen superficialmente.	Muy concretas y extensas.
--	---	---	---------------------------

**LEYENDA:** S: Si; N: No; Inf.: Reuniones de tipo informativo; V. Pos.: Se le concedió valor positivo a la celebración de reuniones; V. Neg.: Se le concedió valor negativo a la celebración de reuniones; N/C: No se contestó a esta cuestión; Si/No Equip. Prog.: Si/No existe equipo de programación en el centro; Partp.: Existencia de participación en la elaboración de PCC y PGA; Atv.(Equip., Ciel., Cist.): La participación se canaliza a través de los equipos directivos, los ciclos o el claustro.

3) El estilo **interpretativo-simbólico o de dejar hacer ("Laissez faire") y permisivo** no parece que sea el más idóneo para poner en marcha la reforma puesto que, según los mismos profesores, la falta de reuniones y de información favorece la falta de participación, formación y consenso, y el clima apático tampoco favorece ni las actitudes positivas para la elaboración de los PCC y la formación, ni reduce conflictos, sólo los pospone, puesto que el nivel de insatisfacción y desorientación es mayor, y a la larga esta situación va a crear una mayor conflictividad en la demanda del centro. Es curioso que en varios centros de este tipo han proliferado una serie de líderes pedagógicos que han contribuido muy eficazmente en sacar adelante los proyectos curriculares.

4) A pesar de ello las encuestas demuestran que el estilo de directivos que más se da es el permisivo, de 26 centros, 16 son eficientistas, 18 son permisivos y 2 participativos, lo cual indica que el estilo directivo más generalizado es el "Laissez faire", aunque reforzado como hemos visto por la presencia de elementos activos a nivel pedagógicos.

5) Que la administración para poner en marcha la reforma, tendrá que replantearse la elección y formación de los profesores como miembros del equipo directivo, creando un clima propicio para potenciar los estilos participativos de consenso y las motivaciones para su efectiva puesta en marcha.

6) Las características del estilo eficientista de acuerdo con las encuestas son:

- tipo reuniones: la mayoría de las reuniones son de tipo informativo.
- nivel y forma de participación: alto porcentaje de participación centrado en el equipo de programación.
- tipo de conflicto: en su mayoría son conflictos con el profesorado, tanto referentes a su diferente formación como a otros aspectos.
- problemática del centro: se centra en temas de información general y unificación en los contenidos.
- necesidades de formación: muy generales, no se centran en ningún tema en concreto, sino que se precisa una formación a nivel global.

- tipo de contestación a las preguntas: la contestación al cuestionario ha sido muy rápida y sin profundizar en él. Los contenidos son muy escasos.

7) Las características del estilo permisivo de acuerdo con las encuestas serían:

- tipo reuniones: muy numerosas y en general de valoración positiva.
- nivel y forma de participación: alto porcentaje de participación, centrado en los ciclos.
- tipo de conflicto: centrado sobre todo en los profesores, destacándose la coordinación y la diferente formación, hay algunos aspectos de problemas en la relación personal entre los profesores.
- problemática del centro: se destacan la falta de tiempo principalmente, así como la falta de coordinación.
- necesidades de formación: muy generales.
- tipo de contestación a las preguntas: la mayoría de las contestaciones están inconexas y se aprecian algunas incoherencias.

8) Las características del estilo participativo de acuerdo con las encuestas serían:

- tipo reuniones: ha habido reuniones en todos los centros participativos, y se les da en general una valoración positiva.
- nivel y forma de participación: la participación se centra en los ciclos y en los claustros.
- tipo de conflicto: no se destaca ninguna conflictividad en concreto.
- problemática del centro: se destaca falta de tiempo principalmente.
- necesidades de formación: muy concreta, centradas en los contenidos mínimos de las áreas, en la evaluación y en adaptación curricular.
- tipo de contestación a las preguntas: contestaciones muy concretas y extensas, centrandose en la pregunta.

De acuerdo con estas conclusiones se tendrían que tener en cuenta las siguientes implicaciones:

Si realmente queremos que la reforma se lleve a cabo de forma participativa y consensuada, a través de procesos en los cuales intervengan todos los profesores, motivados y formados, deberemos potenciar, el clima de los centros y la renovación de los mismos a través de la formación de los equipos directivos.

Las implicaciones serían entonces:

1.- Como se puede comprobar la administración tiene en estos momentos, tres formas de poner en marcha la reforma:

a) Con equipos directivos permisivos dejando que la reforma se escape de las manos y el profesorado siga haciendo lo mismo que antes, sin estar satisfecho con lo que hace, perdiendo una de las oportunidades de reconversión de una profesión y del sistema educativo para responder a las necesidades sociales.

b) Con equipos directivos eficientistas con los que se llevará a cabo la Reforma de forma prescriptiva y normativa, ejecutando a través de una pirámide jerárquica (administración, inspección, dirección y profesores y padres y alumnos), creando el insatisfacción y, a corto plazo, la respuesta y la contestación de un grupo numeroso que reproducirán sus esquemas conductistas bajo ritos y liturgias de carácter participativo, pero que no responderán ni al espíritu ni a las necesidades de la Reforma (como ocurre ahora mismo en muchos centros) y que plantearán alternativas de carácter reaccionario, clasista, academicista y conservador.

c) Con equipos socio-críticos, de carácter participativo, la Reforma se podrá poner en marcha coherentemente con el planteamiento participativo, ya que intervienen, de todos los sectores sociales (padres, alumnos, instituciones, profesores, directivos, inspectores, etc..) que deben intervenir en estos procesos, cada uno según sus niveles de decisión, creando una auténtica comunidad educativa.

Los procesos serán más largos y conflictivos, pero a medio y largo plazo consolidarán una cultura acorde con el sistema democrático de la sociedad en la que vivimos, y de mayor riqueza formativa para los alumnos y la comunidad, y, sobre todo, plantearán una alternativa de organización de los centros que permita una mayor flexibilidad, apertura y nivel de motivación y compromiso de los profesores, y por ende, de la configuración del equipo directivo y del desarrollo de sus funciones.

Por ello la Administración y la inspección deberán potenciar este estilo en los equipos directivos si se quiere que la Reforma se lleve a cabo con la participación y el consenso del profesorado, tal como aparece en la filosofía de los diferentes documentos de la misma y de los Planes Institucionales.

2.- Para ello tendrá que crear el clima que posibilite y potencie que personas de estas características y de este estilo se presenten a los cargos de directivos. Facilitándoles los medios y los recursos para favorecer el clima en cada centro de manera que posibilite la aparición de actitudes participativas de consenso, y de profesionalización y formación de los docentes.

3.- El sistema de elección, aunque sea por el art. 10, no debe elegir personas obedientes y reproductores del sistema sino que debe buscar personas críticas que aborden conflictos y problemas, pero también capacitadas para generar la participación en los claustros y en los Consejos Escolares de los centros. Para ello la Inspección deberá desarrollar el rol de apoyar, formar y elegir a este tipo de personas comprometiéndose con ellos y haciendo que ellos se comprometan en el estilo participativo y democrático, pero efectivo y profesionalizado.

4.- Los cursos de formación de equipos directivos deberían cuidar la selección de las personas que participan en ellos, a través de encuestas de actitudes, conocimientos y procedimientos (Barrio, Domínguez y Gonzalez Soto, 1990), que no sea sólo por ocupar un cargo o por el certificado correspondiente, sino con personas que se comprometan a aplicar lo que aprendan en el curso. Para ello también se tendrá que cuidar la metodología y el desarrollo de estos cursos cuidando, sobre todo, las actitudes

que generan los que lo imparten y los hábitos y valores que desarrollan, así como el clima del mismo entre la inspección que la organiza y los participantes.

5.- Estos cursos que están bien configurados en cuanto al temario, posiblemente, y en cuanto al desarrollo espacio temporal del proceso, se olvidan de lo más importante que es el clima de participación de los mismos, su carácter práctico de facilitar instrumentos y teorías y no de recetas, y buscar más el contraste, la discusión, el coloquio y la toma de decisiones entre ellos que el acatamiento respecto a unos documentos institucionales y oficiales de la Reforma. Un aspecto importante del desarrollo de este curso sería que los participantes demostrasen para conseguir su título que son capaces de poner en marcha en su centro lo que han aprendido, demostrando actitudes, hábitos y valores para la participación, el consenso y la gestión de este tipo de procesos.

6.- Es importante que también la Administración y la inspección posibiliten la creación de un clima participativo y consensuado para la elaboración de dichos proyectos con el apoyo de recursos y medios, el asesoramiento técnico y el apoyo humano correspondiente.

**Los procesos participativos y de consenso conllevan la necesidad de crear actitudes y valores y esto así mismo nos lleva a la necesidad de plantear procesos de formación de larga duración como son seminarios permanentes, en los que se analicen los problemas reales y conflictos y se intente la participación y el compromiso de los equipos directivos e inspección en la organización y estructuración de los centros. Es necesario ilusionar al profesorado para el ejercicio de su profesión, haciéndole participe consciente de la autonomía pedagógica de los centros, respetando su necesidad de formación a veces genérica y a veces específica; así conseguiremos que estos PCC no sean sólo labor del equipo directivo o de un grupo de personas sino de la participación de todo el claustro de profesores con suficiente formación y con el consenso y compromiso de todos.**

7.- La puesta en marcha de la reforma con los actuales esquemas de funcionamiento de formación de directivos y de organización de centros está provocando la **potenciación de un tipo de estilo directivo claramente eficientista, que lo único que tienen que hacer, es ejecutar las órdenes y orientaciones impuestas desde arriba y que lo único que va a hacer es gestionar el centro e informar a los claustros de lo que tienen que hacer y ejecutar, y comprobar los resultados del proceso, provocando cuando menos la indiferencia y la apatía del claustro, cuando no el enfrentamiento soterrado contra la Reforma, la Administración, y posiblemente consta cualquier tipo de innovación curricular y organizativa en los centros.**

## **BIBLIOGRAFIA**

- ALVAREZ, M. (1992): " Elección y aceptación de los directores: Análisis de un estudio empírico ". en Actas del Ier Congreso Internacional de Dirección de Centros Docentes. ICE de la Universidad de Deusto. Bilbao.
- ARMAS, M. y SEBASTIAN, A. (1992): " Necesidades Formativas de los Equipos Directivos Escolares en el Contexto de la Reforma ". En Actas del Ier Congreso Internacional de Dirección de Centros Docentes. ICE de la Universidad de Deusto. Bilbao.
- BALL, S. J. (1989): La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar. Paidós-MEC. Barcelona.
- BARRIO, J; DOMINGUEZ, G. y GONZALEZ, A. P. (1991): " La presión institucional de los directivos de centros educativos ante las necesidades de cambio ". Actas de la Ila Reunión Científica sobre Avances del Pensamiento del Profesor. Universidad de Sevilla. Sevilla.
- BATES, R. y otros. (1989): Teoría crítica de la Administración Educativa. Universidad de Valencia. Valencia.
- BERNAL, J. L. (1992): " El equipo Directivo como representante de la Administración y de la Comunidad Educativa. Aportaciones desde una investigación ". En Actas del Ier Congreso Internacional de Dirección de Centros Docentes. ICE de Universidad de Deusto. Bilbao.
- BLAKE, R. R. y MOUTON, J.S. (1978): The managerial Grid. Gluff Pub. Houston.
- BORRELL, N. (1989): Organización Escolar. Teoría sobre las corrientes científicas. Humanitas. Barcelona.
- CISCAR, C. y URÍA, M. E. (1988): Organización Escolar y acción directiva. Narcea. Madrid.
- COLL, C.; GIMENO, J.; SANTOS GUERRA, J.; y TORRES SANTOME, J. (1998): El marco curricular en una escuela renovada. Popular-MEC. Madrid.
- CORONEL, J. M. y LOPEZ YAÑEZ, J. (1992): " La implicación de los directores escolares en los Procesos de cambio ". En Actas del Ier Congreso Internacional de Dirección de Centros Docentes. ICE de la Universidad de Deusto. Bilbao.
- DEL CARMEN, L. y ZABALA, A. (1991): Guía para la elaboración, seguimiento y valoración de los Proyectos Curriculares de Centro. CIDE. Madrid.
- DEL MORAL, C y DOMINGUEZ, G. (1990): " Las actitudes del profesorado ante el cambio. Las reformas y la formación del profesorado. Ponencia presentada a la Conferencia " Teacher Education in Europe: The Challenges Ahead ". Glasgow del 9 al 13 de Septiembre.
- DENZIN, N. K. (1978): A research act: A theorétical introduction sociological methods. McGraw Hill Book. Londres
- GAIRIN, J. (1992): " La dinamización del Centro Escolar. Estrategias para la mejora educativa ". En Actas del Ier Congreso Internacional de Dirección de Centros Docentes. ICE de la Universidad de Deusto. Bilbao.

- GARCIA CASARRUBIAS, J.; IGLESIAS, M. A. y SECADURA, T. (1989): La función inspectora en educación. Escuela Española. Madrid.
- GLATTER, R. (1990): " La dirección como agente de innovación y cambio de los centros educativos ". En las Actas del Ier Congreso Interuniversitario de Organización Escolar. Op. Cit.
- HOY, W. y MISKEL, K. (1982): Educational Administration, theory and practice. Randorm House. Westminister.
- OWENS, R. S. (1979): La escuela como organización. Edit. Santillana. Madrid.
- SALANOVA, Y. (1992): " La dirección de Centros hoy. Conflicto profesional ". En Actas del Ier Congreso Internacional de Dirección de Centros Docentes. ICE de la Universidad de Deusto. Bilbao.
- SANTOS, M. A. (1991): Hacer visible lo cotidiano. AKAL. Madrid.
- TAYLOR, S. J. y BOGDAN, R. (1986): Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Paidós. Buenos Aires.