

LA DIRECCIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS EN ESPAÑA. LIDERARAZGO Y GESTIÓN PARA LA MEJORA ESCOLAR

Pedro Navareño Pinadero. pnavareno@gmail.com

RESUMEN

Pretendemos con este artículo, por una parte, recordar algunos de los hitos más importantes en la historia de la dirección escolar en España, hacer algunas reflexiones y exponer algunas conclusiones sobre las enseñanzas aprendidas a lo largo del tiempo en relación con la dirección y el liderazgo de los centros educativos.

En un segundo lugar, exponemos algunas ideas para la reflexión sobre la dirección escolar en el siglo XXI y el liderazgo para la gestión de la mejora de las instituciones educativas. También nos atrevemos sugerir algunos saberes que debe conocer el liderazgo para la mejora.

Finalizamos con unas conclusiones sobre los aspectos más destacados de lo expuesto en los apartados anteriores.

Palabras clave: Dirección de centros, aprendizaje de la práctica, gestión, liderazgo y mejora.

ABSTRACT

The purpose of this paper is firstly to highlight some of the most important landmarks in the history of school management in Spain, as well as to reflect upon and to draw some conclusions about the lessons learned over time in relation to school management and leadership.

Secondly, we propose some new ways of thinking about school management in the twenty-first century and about how senior staff can best manage the improvement process in schools. We also dare to suggest certain competences necessary for this function.

We end with some conclusions about the key discussion points from previous sections (papers).

Keywords: School management, practice learning, management, leadership and improvement.

INTRODUCCIÓN

Hoy nadie pone en duda la importancia y la influencia del liderazgo en la organización escolar para la autonomía de los centros escolares como base de cualquier avance en la gestión y organización de las instituciones educativas. Pero debemos mantener siempre presente que ni el liderazgo ni la autonomía por sí solos tienen ningún sentido para las organizaciones educativas si ambos aspectos no tienen como objetivo y fin

último la mejora de la educación y los resultados del alumnado, con equidad y calidad para todos. Pues si no aseguramos una educación que forme ciudadanos justos, democráticos, solidarios y pacíficos no merecería la pena el esfuerzo.

En España, la historia de la dirección y el liderazgo escolar, están vinculados a la historia de nuestra educación como elemento esencial y agente decisivo para la vida de los centros según el signo político de los tiempos. Pero con independencia de ello, siempre han existido desde buenas y abnegadas personas entregadas al servicio de la educación y de los demás, hasta comisarios políticos garantes de la administración del bien y del mal incluso más allá de los muros escolares. Pasando por otros que representan voluntades ocultas que actúan como marionetas, o simplemente siendo cabezas visibles de voluntades ajenas. Pero en definitiva todos han jugado un papel importante, por acción u omisión, en la vida de los centros.

En este artículo nos proponemos hacer una brevísima referencia histórica del origen de la dirección escolar en España y un análisis general sobre el liderazgo de las instituciones educativas de acuerdo a las normas que han venido rigiendo en España, en los últimos años.

I.- LA DIRECCIÓN ESCOLAR EN ESPAÑA:

1.- Breve historia:

La dirección escolar en España ha recorrido un largo camino de más de siglo y medio. Haciendo una apretada síntesis de la normativa y las etapas por las que ha transcurrido, y que a efectos de estudio podemos establecer, serían las siguientes:

A.- Orígenes y primeras normas:

A.- Educación Primaria:

La necesidad de coordinar a varios maestros trabajando juntos surge en España con la creación de la "escuela graduada" en 1898. Hasta ese momento las escuelas eran unitarias, es decir un maestro atendía y enseñaba a un grupo de alumnos sin ninguna relación académica o jerárquica con otros maestros. Así pues la función directiva empieza a manifestarse como un puesto de responsabilidad y coordinación cuando surge el agrupamiento escolar y varios profesores tienen que trabajar juntos, y será recogida como norma en 1918 cuando se aprueba el reglamento de escuelas graduadas y aparece la figura del "maestro director".

B.- E. Secundaria:

Las normas y momentos en los que se sientan las bases de la dirección de centros de educación secundaria, son un poco anteriores y entre ellas podríamos destacar las siguientes:

- 1836 Plan General Instrucción Pública. "Rector de institutos" nombrado por el rey.
- 1845 Plan general: los institutos provinciales tendrán director elegido por el gobierno.
- 1857 Ley Moyano. El director depende del rector de la universidad. (vinculación catedráticos-Universidad)

B.- Franquismo

En 1938, aún en plena Guerra Civil, se pasa a un periodo de depuración y control político por el estado y el director es nombrado por el Ministerio. En 1945, con la Ley de Educación Primaria, el director tendrá la responsabilidad de regular la vida del centro.

Posteriormente la Ley de Educación Primaria de 1947 y el Estatuto del Magisterio del mismo año, regulan con toda claridad la figura del director.

En 1967 el reglamento de directores escolares reguló por primera y única vez hasta hoy, un modelo de dirección profesional y de acceso por oposición a un cuerpo especial que tendrá una efímera vida, pues la Ley de 1970 que introduce la EGB, y un Decreto posterior de 1974 ponen fin a este modelo de dirección.

C.- Actualidad:

La actualidad viene marcada por el final de la dictadura y la aprobación de la Constitución de 1978, que restablece la monarquía parlamentaria, devuelve la soberanía al pueblo y establece las bases del futuro democrático de España. En ella se establece una diferencia importante entre la norma de carácter estatal y la que es competencia exclusiva de las 17 comunidades autónomas que conforman el estado español, que cuentan con parlamento propio y gobierno regional.

Leyes del estado:

Son aquellas normas de carácter básico que regulan la estructura general del sistema educativo y conforman, como normas básicas del estado, el marco jurídico general en el que han de intervenir y desarrollar su propia norma las comunidades autónomas.

- 1980 LOECE (Ley que regula el estatuto de centros docentes)
- 1985 LODE (Ley reguladora del derecho a la educación)
- 1990 LOGSE (Ley de ordenación general del sistema educativo)
- 1995 LOPEG (Ley de la participación, la evaluación y el gobierno de los centros)
- 2002 LOCE (Ley de la calidad de la educación)
- 2006 LOE (Ley orgánica de educación)

Normativas autonómicas:

-En cada una de las 17 comunidades autonómicas, a partir de las normas de carácter básico son desarrolladas otras normas específicas con vigencia en el territorio de cada una de ellas, y que por su gran número y diversidad no recogemos en este resumen.

Esquema resumen de la dirección en las leyes educativas del último periodo constitucional:

	Acceso	Órgano	Mandato	Requisitos
LODE (1985) Partic-Democ	Electo	Consejo Esc.	3 años (9 máx.)	
LOGSE (1990) Partic-Democ.	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador, asume secretaría • Establece P.E. Y P.G.A. 		<ul style="list-style-type: none"> • Da peso al equipo directivo • Considera la dirección f. Calidad. 	
LOPEG (1995) Partic-Profes	Electo	C. Escolar	4 años (12 máx.)	Acreditación Valoración
LOCE (2002) Técnico-Profes.	Selección	Comisión: admón. Profesores Padres.	3 años (9 máx.)	5 años cuerpo Superar curso 1 doc. =nivel
LOE (2006) Técnico-Profes.	Selección	Comisión: 3/3 admón. Profesores Padres.	4 años (12 máx)	Destino centro Pref. 5 años cuerpo 5 doc.=nivel

2.- Algunas enseñanzas de nuestra experiencia:

Desde nuestra reflexión crítica de la aplicación práctica de las diferentes situaciones normativas reseñadas y de las experiencias vividas, en diferentes niveles educativos y responsabilidades, podemos señalar, entre otras, algunas de las enseñanzas aprendidas que consideramos más importantes:

- No ha existido un “pacto escolar de estado”. Por tanto los dos grandes partidos políticos cuando han logrado el gobierno de España han promulgado sus particulares leyes educativas. Lo que ha llevado consigo cambios significativos en el modelo de dirección.
- En los más de treinta últimos años constitucionales la dirección escolar en España se ha mantenido entre la elección democrática por la comunidad educativa y una selección técnico-profesional, constituyendo un modelo realmente original en el contexto europeo.
- En la mejora de la escuela, ha influido más un liderazgo capaz de crear la necesidad del cambio, ilusionar y sensibilizar a la comunidad educativa hacia objetivos comunes y compartidos, que la publicación de reformas normativas e incluso que la dotación de recursos.
- A pesar de las variaciones en las condiciones de acceso y selección para dirigir centros, en la práctica, la función directiva ha dependido más de la personalidad de cada responsable que del “modelo”. Así con la misma norma existen directores de características y estilos bien diferentes, casi opuestos.
- A lo largo de estos años, como consecuencia de la creciente complejidad en la organización de los centros y las nuevas funciones y tareas que en ellos se desarrollan, han ido surgiendo nuevas funciones de liderazgo y responsabilidad, que hoy tienen un gran peso en la gestión del cambio y la dirección de los centros, exigiendo que la gestión y organización sea una responsabilidad compartida de un equipo de personas.

- Los estudiosos y asociaciones de directores piden la profesionalización de la tarea de director. No cuerpo de directores, sí especialidad.
- Los proyectos de dirección, en muchos casos, al igual que otros proyectos institucionales, han sido más un requisito administrativo que un instrumento de trabajo eficaz para el funcionamiento y la mejora de los centros.
- Las buenas prácticas directivas se han caracterizado por ejercer un liderazgo compartido y distribuido entre los diferentes sectores de la comunidad educativa.
- La autonomía normativa de los centros ha sido más nominal que real.
- En la vida de los centros, las relaciones personales, son complejas y complicadas, y exigen respuestas de la misma naturaleza.
- El nivel de satisfacción de los directivos es aceptable, aunque también puede ser acomodaticio en algunos casos. Así los períodos excesivamente largos de dirección han venido a crear inercias y rutinas en el funcionamiento de los centros que han sido un corsé demasiado rígido, que no ha permitido la mejora y la innovación en la vida de los centros.
- Se ha echado en falta una adecuada formación, el reconocimiento y la incentivación de la tarea de dirección para que resultase realmente atractiva.
- No se han alcanzado los niveles de participación e implicación de la comunidad educativa que se esperaban, probablemente por falta de condiciones y voluntad.
- Los nuevos problemas surgidos en los centros educativos, han puesto de manifiesto la necesidad de incorporar nuevos perfiles profesionales que nunca antes habían estado presentes, en muchos sin una idea clara de cuales deberían ser sus funciones.
- Las inercias reflejadas en el “así se ha hecho siempre” representan un freno a la innovación, el cambio y la mejora de los centros y en ello han tenido mucho que ver los estilos de dirección.
- Ha resultado difícil armonizar y lograr el trabajo en equipo entre el profesorado.

Además de estos aspectos, es necesario destacar que la mejora y el avance en la gestión y organización de los centros educativos en España han dado un salto cuantitativo y cualitativo, en este último periodo, realmente importante. Precisamente solemos llamar la atención siempre sobre aquello que nos hubiera gustado que aún hubiera avanzado más, pero ello no puede ocultar que, de una manera callada y abnegada un gran número de directores escolares, han hecho una aportación realmente notable a la educación en este país y a la mejora de la dirección escolar en particular. Pues allí donde ha habido una buena dirección escolar todos los miembros de la comunidad educativa han podido ejercer sus responsabilidades y disfrutar de sus derechos, a la vez que la educación ha sido de mayor calidad. Aunque no se pueda decir lo mismo de los avances en el modelo propugnado por la norma.

II.- LA DIRECCIÓN ESCOLAR EN EL S-XXI: LIDERAZGO PARA LA GESTIÓN DE LA MEJORA, algunos aspectos para la reflexión.

El conocimiento acumulado en los últimos años sobre el liderazgo escolar y las organizaciones que aprenden, junto con los importantes avances de los movimientos teórico-prácticos de las Escuelas Eficaces y la Mejora de la Escuela, han puesto de

manifiesto la gran importancia del liderazgo de los centros educativos y la gestión de la mejora. Para ello se ha ido pasando por diferentes momentos en los que se ha puesto el acento en el sistema, en el centro, en el alumnado, en los procesos, etc. Todo ello ha venido a coincidir en poner de relieve la decisiva importancia que hoy se otorga a la dirección de los centros educativos, no solo a la figura del director, sino sobre todo al liderazgo escolar en su conjunto, considerando que el verdadero cambio y gestión de la mejora de las instituciones educativas vendrá de la mano de un liderazgo compartido, distribuido y gestionado con la implicación y la participación de todos los sectores de la comunidad educativa.

También será importante evitar que los árboles nos impidan ver el bosque, pues las aportaciones teóricas y prácticas publicadas son tan abundantes que tendremos que tener muy presente las necesidades y objetivos de nuestra realidad concreta para adaptar la información que se nos ofrece y saberla convertir en el conocimiento que necesitamos, pues no todo vale para todos.

De las abundantes y variadas propuestas e investigaciones sobre los proceso de cambio quizá habría que recordar la propuesta por Michael Fullan en su clásica obra "Change Forces" acerca de las tensiones que conlleva el proceso de cambio (Fullan, 1993, 21-22)¹.

Lección 1: **Lo importante no puede ser impuesto por mandato** (Cuanto más complejo es el cambio, menos puedes forzarlo)

Lección dos: **El cambio es un viaje no un modelo** (el cambio es no lineal, está lleno de incertidumbres y pasiones, y algunas veces llega a ser perverso)

Lección tres: **Los problemas son nuestros amigos** (Los problemas son inevitables y no es posible aprender sin ellos)

Lección cuatro: **La visión y la planificación estratégica vienen después** (Visiones y planificaciones prematuras ciegan)

Lección cinco: **Ha de existir un equilibrio entre el individualismo y el colectivismo** (No hay soluciones unidimensionales al individualismo ni al pensamiento grupal)

Lección seis: **Ni la centralización ni la descentralización funcionan en solitario** (tanto las estrategias de arriba a abajo como las de abajo a arriba son necesarias)

Lección siete: **Es fundamental una amplia conexión con el entorno** (Las mejores organizaciones aprenden tanto del interior como del exterior)

Lección ocho: **Cada persona es un agente del cambio** (el cambio es demasiado importante para dejarlo a los expertos)

1.- La mejora de la escuela.

Por tanto, y de un modo simplemente enunciativo aportamos algunos aspectos sobre la mejora de los centros, que creemos que nos pueden ayudar a reflexionar:

- a) La escuela, como la sociedad, cambiará cada vez más a un ritmo vertiginoso. Por tanto la dirección y gestión del cambio de la institución educativa debe estar integrado en la vida de los centros, para caminar al ritmo de los tiempos.
- b) Necesitamos cambiar nuestra concepción de la educación, y de la escuela, es decir, debemos desaprender lo conocido para imaginar lo que realmente necesitamos.

¹ Citado por Murillo, J. (2006:20) REICE vol. 4.No. 4.p (los subrayados con nuestros)

- c) Cada centro debe conocer sus verdaderas necesidades y actuar de modo coherente para encontrar su propio "camino".
- d) Replantearse la escuela como organización exige conocer el saber acumulado, para retroalimentar los procesos de cambio y mejora, y poder llevar a la práctica los nuevos conocimientos que generan las buenas prácticas e investigaciones.
- e) La dirección debe estar más centrada en liderar la gestión del cambio y la mejora, que en la propia gestión organizativa.
- f) Será importante centrar los esfuerzos en los alumnos, liderazgo educativo, para conseguir buenas personas y ciudadanos capaces de crear un mundo más justo, más solidario y más pacífico.
- g) Es esencial para el cambio y la mejora, la formación del profesorado, de los equipos directivos, además de su incentivación y reconocimiento profesional.
- h) La participación y el gobierno democrático de los centros deben estar basados en criterios claros, conocidos y compartidos que respeten los derechos y deberes de todos, para buscar el bien común.
- i) La gestión del cambio en las instituciones educativas debe tener presente los principios de la ética de las organizaciones.
- j) La escuela debe buscar la mejora permanente con la misma fuerza que procura la equidad.
- k) La puesta en marcha de proyectos de innovación y cambio favorecen iniciativas y modos de actuar que iluminan el camino hacia la mejora.
- l) Desmontar inercias y falta de compromiso de los docentes es vital para superar la rutina y el continuismo.
- m) Es necesario que la mejora de la escuela encuentre eco en otras estrategias de intervención social más amplias.
- n) La institucionalización de los procesos de cambio y mejora suponen un paso decisivo para la calidad de la escuela.

Liderar centros educativos, es pues, una función que comporta un amplio abanico de tareas y "Cualquier propuesta medianamente compleja sobre el liderazgo debiera situarse entre concebirlo como un gestor eficiente (rol de liderazgo "profesional"), identificable con la posición formal ocupada por una persona (dirección); y como tarea moral amplia, expresión cualitativa de una organización dinámica y comunitaria, y -como tal- una función difusa entre todo el profesorado (liderazgo moral o "funcional")." Bolívar, A. (1997:1)

2.- Los saberes del líder escolar.

Así pues, el líder para la gestión de la mejora debe saber:

- a. Adecuar sus actuaciones a los cambios y prever el futuro.
- b. Tomar decisiones y ejercer la autoridad: Saber ejercer el cargo no es tarea fácil, ganarse la "auctoritas" es decisivo, quien sólo ejerce la "potestas" puede perder la fuerza moral del líder.
- c. Distribuir responsabilidades implicando a todos los sectores de la comunidad escolar para lograr las sinergias que permitan la mejora continua.
- d. Gestionar tiempos y recursos, eficacia y eficiencia, sabiendo dar sentido a todo lo que se realiza en el centro.

- e. Mediar en relaciones personales: saber entender los verdaderos deseos de las personas y lo que les hace sentirse bien, está en el fondo de una adecuada mediación e intervención en las relaciones humanas.
- f. Aceptar críticas: es un acto de generosidad inteligente que los demás agradecen y sirve para poner de manifiesto la importancia de los errores para los aprendizajes.
- g. Liderar pedagógicamente el crecimiento de todos los sectores del centro: este liderazgo supone dirigir su propio crecimiento profesional, el de sus compañeros los profesores, el de los alumnos y el de la institución en su conjunto.
- h. Poner en práctica los principios de las organizaciones que aprenden: las organizaciones que no hacen reflexión crítica de su trayectoria, su práctica, repiten indefinidamente sus errores.
- i. Ilusionar y hacer creíble las utopías (saber arriesgar): Todos necesitamos que alguien nos anime en un momento determinado, que nos hagan ver el valor de la tarea que realizamos cada día, eso hace que cambiemos la percepción de la realidad y nos impliquemos al sentirnos protagonistas del proyecto.
- j. Dejar paso sin traumas: Saber dejar la dirección de la nave cuando se han agotado las ideas, o cuando han cambiado las condiciones personales o profesionales, o simplemente porque hemos dejado de creer en las utopías.

III.- A MODO DE CONCLUSIÓN.

Sobre la primera parte de la exposición, consideramos como conclusiones más importantes las siguientes:

- Que el modelo de dirección escolar en España se ha caracterizado por ser original y diferente al de su contexto. Siendo bastante generalizada la opinión de que es necesaria una mayor preparación y especialización pero no la creación de un cuerpo especial diferente al de los docentes.
- Igualmente se considera que la falta de incentivación, reconocimiento y apoyo en el desempeño del puesto de director, junto a la complejidad de la función, ha hecho que más de la mitad de los directores, incluso con diferentes leyes, hayan venido siendo nombrados por la administración por falta de candidatos.
- También debemos sacar como conclusión de la experiencia, la importancia que ha adquirido, en la práctica, el liderazgo compartido y distribuido, lo cual ha puesto de relieve la importancia de nuevas funciones esenciales en la organización y funcionamiento de los centros. Además de la necesidad, en algunos casos, de la presencia en los centros de nuevos perfiles profesionales.

Sobre la segunda parte, podríamos considerar como conclusión más importante la siguiente:

- La dirección escolar, el liderazgo para la mejora, es considerada por todos, movimientos, expertos y tendencias, como un elemento fundamental no solo de calidad y decisivo del funcionamiento de los centros educativos, sino también que su misión es el trabajo más decisivo e influyente, con efectos multiplicadores, en la organización y el funcionamiento de los centros educativos. De ahí la preocupación creciente por la formación de los directivos escolares.

Así pues, de acuerdo al contexto general actual, en un mundo tan globalizado y de control social por los medios de información y comunicación, considero necesario reflexionar un poco, tanto individual como colectivamente, sobre la conducta humana y para ello nada como hacerlo recordando, como hacía Victoria Camps en uno de sus magníficos artículos, las palabras de Aristóteles, que decía así: **la distancia entre la teoría y la práctica, entre el deber ser y el ser, entre la prédica y la acción es, tal vez, el problema básico de la ética (y de la educación diríamos nosotros)². ¿De qué sirven los discursos, los argumentos, las fundamentaciones, las teorías, si seguimos actuando mal? Hablamos de virtud cuando lo que debería preocuparnos es ser virtuosos.**

IV.- NOTAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Alvarez, M. (2000). El liderazgo de los procesos educativos. En *Actas del III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos*. Bilbao: ICE Deusto. 299-329.
- Alvarez, M. (1997). *Dirigir es organizar*. ICE Deusto. Bilbao.
- APPLE, M. (1989): *Maestros y textos*. Paidós. Barcelona
- APPLE, M. (1989): *Política cultural y educación*. Paidós. Barcelona
- APPLE, M. (1986): *Ideología y currículo*. Paidós. Barcelona
- Bardisa, T. (2007): Qué formación para qué dirección. *Organización y Gestión Educativa*, 3, pp. 19-25.
- Bass, B. (2000). Liderazgo y organizaciones que aprenden. En *Actas del III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos*. Bilbao: ICE Deusto. 331-361.
- Bolívar (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. En A. Medina (coord.): *El liderazgo en educación*. (pp. 25-46). Madrid: UNED.
- Bolívar, A. (2002). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden: promesas y realidades*. Madrid: La Muralla.
- Bolívar, A. (2002). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden: promesas y realidades*. Madrid: La Muralla.
- Borrel, N. (2000). Experiencia de eficacia y mejora de la escuela. *Organización y Gestión Educativa*, 1, pp. 34-37.
- Car, W y Kemmis, S. (1988) *Teoría crítica de la enseñanza*. Martínez Roca. Barcelona.
- Darling-Hammond, L., (2001). *El derecho de aprender. Crear buenas escuelas para todos*. Ariel Educación. Barcelona.
- Chomsky, N. (2007) *La (des)educación*. Crítica S.L. Barcelona.
- Estruch, J. (2002). *Dirección profesional y calidad educativa*. Praxis. Barcelona.
- Galeano, E. (2005): *Patatas arribas. La escuela del mundo al revés*. Siglo XXI. Madrid
- Gimeno, J (1995): *La dirección de centros: análisis de tareas*. MEC-CIDE. Madrid.
- Hall, B.P. (2000): En *Actas del III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos*. Bilbao: ICE Deusto. 27-53.
- Hall, B.P. Y Elexpuru, I. (2001): Valores y organizaciones que aprenden. *Organización y Gestión Educativa*, 3, pp. 18-23.

² El añadido y el subrayado es nuestro.

- Hallack, J. (2001): Globalización, derechos humanos y educación. Instituto Internacional del Planeamiento de la Educación/UNESCO.
- Leithwood, K. (2004). El liderazgo con éxito. El liderazgo educacional transformador en un mundo de políticas transaccionales. En: *Actas del IV Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos*. Bilbao: ICE DEUSTO. 233-245.
- Muñoz R., Mercedes (2000): Educar en positivo para un mundo en cambio. PPC. Madrid.
- Murillo, F.J., et al. (1999). *La dirección escolar: Análisis e Investigación*. Madrid: Ministerio de Educación y Cultura.
- Murillo, F.J. (2005). *La investigación sobre eficacia escolar*. Barcelona: Octaedro.
- Murillo, F. J. y Martín, J. C. (2006): Pasado, presente y futuro de la dirección escolar en España: entre la profesionalización y la democratización. REICE, vol.4.
- Murillo, F.J. y Muñoz-Repiso, M. (Coords.) (2002): *La mejora de la escuela: un cambio de mirada*. Barcelona: Octaedro.
- OCDE, 2009.- “ *Mejorar el liderazgo escolar. Herramientas de trabajo.*”
- Prieto, A. Et alt. (2007): Ética pública en las organizaciones educativas: Gerenciar para Alcanzar el Bien Común. Revista ORBIS / Ciencias, Año 2 / N° 6 / Abril 2007.
- Teixidó saballs, Joan. (2005): El lideratge del canvi en els centres educatius. Departament d'Educació. Generalitat de Catalunya. V jornada de Qualitat a l'Ensenyament.
- Garagorri, X. y Muncio, P. Coord (1997): Participación, autonomía y dirección en los centros educativos. Escuela Española. Madrid
- Villa Aurelio, Coord. (1996): Dirección participativa y evaluación de centros. Universidad de Deusto. Bilbao.
- Villa, Aurelio, Coord. (2000): Liderazgo y organizaciones que aprenden.. Universidad de Deusto. Bilbao
- Villa, Aurelio, Coord. (2004): Dirección para la innovación: Apertura de los centros a la sociedad del conocimiento. Universidad de Deusto. Bilbao
- Viñao, A. (2004) La Dirección Escolar: un análisis genealógico-cultural. Porto Alegre – RS, ano XXVII, n. 2 (53), p. 367 – 415.
- UNESCO (2005). *Informe de Seguimiento de la Educación Para Todos (EPT) en el Mundo: El Imperativo de la Calidad*. Paris: UNESCO.
- UNICEF (2004). *¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza*. Santiago de Chile: UNICEF.
- UNICEF (2007) : Pobreza infantil en perspectiva: Un panorama del bienestar infantil en los países ricos. Centro de Investigaciones Innocenti.