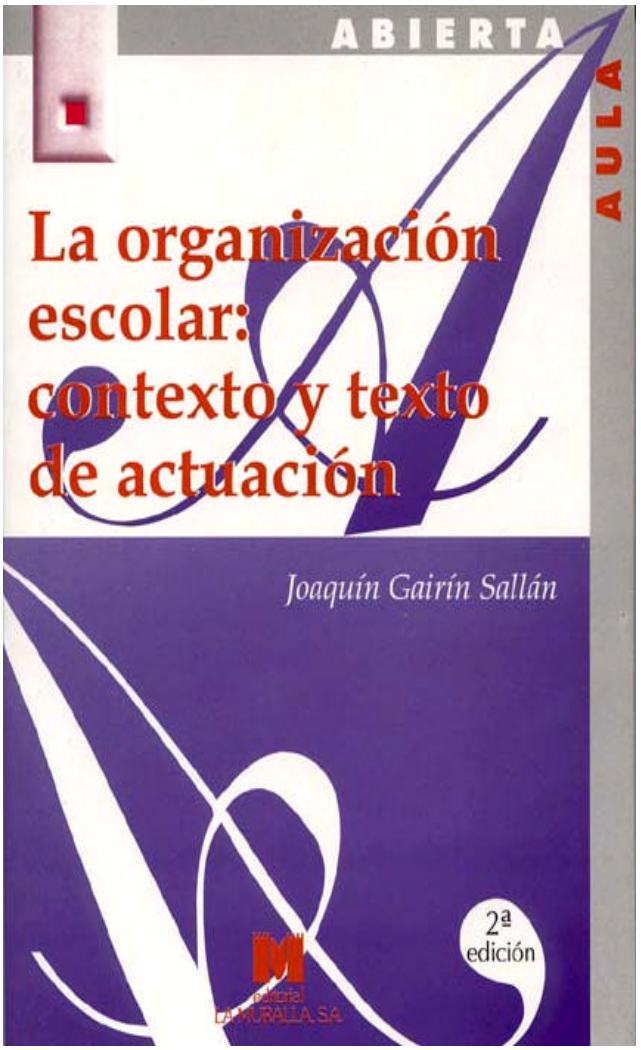
La organización escolar: contexto y texto de actuación

Joaquín Gairín Sallán



Editorial La Muralla

Colección Aula Abierta

Editorial La Muralla, S.A. 1999
Constancia, 33-28002 Madrid

Primera edición, 1996

Este material se utiliza con fines exclusivamente didácticos

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN..... 11

PARTE 1
LA ORGANIZACIÓN COMO APROXIMACIÓN AL ESTUDIO DE LA REALIDAD

1. LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS COMO ÁMBITO DE ESTUDIO..... 17

Una primera aproximación al estudio de la escuela 17
El sistema educativo 22
El sistema escolar..... 27
La escuela como sistema..... 29
Relaciones del sistema escuela con el sistema entorno 33

Hacia una nueva conceptualización de escuela 39
Origen y evolución de la escuela 39
La escuela en la actualidad..... 42
La escuela del futuro..... 51
Una nueva conceptualización del término escuela 59

Dimensiones en el estudio de la escuela 63
La dimensión institucional..... 65
La dimensión pedagógica..... 65
La dimensión didáctica..... 65
La dimensión orientativa 65
La dimensión organizativa 66
Las dimensiones específicas 66

2. LA ORGANIZACIÓN COMO ÁMBITO DE ESTUDIO..... 69

La sociedad y las organizaciones..... 69
La organización y las organizaciones 71
Organización, administración y gestión..... 79
Hacia un esquema comprensivo de las organizaciones..... 83
Tipología de las organizaciones 92
La escuela como organización 102

3. LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR..... 111
Sobre el concepto de Organización escolar 111
La Organización escolar como práctica y tecnología 114
La Organización escolar como conocimiento científico 118
La Organización escolar como disciplina..... 122
Objeto y contenido de la Organización escolar 131
Hacia una especificación del contenido a desarrollar..... 140
Algunas consideraciones finales..... 145

4. EL PASADO Y El. PRESENTE DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR..... 149
Panorámica general sobre el desarrollo de la Organización escolar..... 149
Paradigmas en Organización escolar..... 153
Enfoques globales..... 160

Implicaciones de los modelos paradigmáticos en el análisis de las organizaciones escolares. 170
El enfoque científico-racional 174
El enfoque interpretativo-simbólico 181
El enfoque crítico 187
Hacia un modelo comprensivo de la realidad organizativa escolar 198

PARTE II
LA ORGANIZACIÓN COMO CONTEXTO PARA LA ACCIÓN

5. EL CURRÍCULUM COMO REFERENTE 205

El currículum como campo de intervención 205
La escuela como espacio del currículum 209
Currículum, organización e innovación 211

6. LA AUTONOMÍA INSTITUCIONAL COMO REQUISITO 221

La evolución de los sistemas educativos 221
La descentralización como propuesta 222
La autonomía institucional como resultado/ concreción 234
Aspectos conceptuales de la autonomía institucional 238
La autonomía institucional 238
Justificación de la autonomía 241
Los modelos y niveles de autonomía 247
Los usos y abusos de la autonomía 248
Aspectos contextuales de la autonomía constitucional 251
La autonomía de los centros y el sistema escolar 251
Autonomía institucional y planificación educativa participativa 257
De la escuela del Estado a la escuela de la Comunidad 261
Los marcos de actuación 263
Las condiciones que favorecen la autonomía 266
Los peligros o los riesgos que cabe afrontar 270
Las dudas y las esperanzas 273

7. LA CALIDAD DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS COMO OBJETO 277

Problemática conceptual 277
¿Por qué se plantea la calidad? 284
El movimiento de escuelas eficaces como referencia 292
Algunas problemáticas a considerar 296

PARTE III
LA ORGANIZACIÓN COMO TEXTO PARA LA ACCIÓN

8. EL COMPROMISO CON LA CALIDAD. ÁREAS CLAVES 305

Hacia una delimitación de los ámbitos de interés 305
El contexto externo 321
La autonomía institucional como requisito 321
El papel de las autoridades 332
El compromiso de los padres 334
El contexto interno 336

La orientación general del centro educativo..... 337
El currículum como referencia básica..... 341
La actuación del personal..... 345
El liderazgo de los directivos..... 348
El papel de los recursos..... 355
El seguimiento y evaluación de actuaciones..... 358
El clima y la cultura como síntesis..... 359
Clima y cultura, ¿dos caras de una misma realidad?..... 360
El clima como resultado..... 361
A la búsqueda del clima organizacional aceptable..... 363
La cultura como soporte del cambio..... 364
La modificación de la cultura..... 373

9. DE LA ORGANIZACIÓN QUE ENSEÑA A LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE 377
La organización como marco y agente educativo..... 378
La organización que aprende..... 381
La naturaleza del aprendizaje perseguido..... 386
Las condiciones en que ha de darse..... 389
Otros requisitos que lo favorecen..... 390

10. LAS ESTRATEGIAS DE DINAMIZACIÓN..... 393
La intervención en centros educativos..... 393
El sentido de las estrategias..... 396
Algunas posibles estrategias..... 405
Estrategias de carácter global..... 409
El Desarrollo Organizacional..... 410
La Revisión Basada en la Escuela..... 416
La Reunión Departamental..... 422
El Desarrollo Colaborativo..... 425
La Formación en Centros..... 428
Otras estrategias deformación..... 433
Otras propuestas..... 441
Estrategias operativas..... 450
Estrategias relacionadas con las funciones organizativas..... 461
Algunas consideraciones finales..... 465
A modo de conclusión..... 470

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 471

ÍNDICE DE CUADROS..... 499

ÍNDICE DE FIGURAS..... 501

CAPÍTULO IX

DE LA ORGANIZACIÓN QUE ENSEÑA A LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE

La atención a los diferentes ámbitos de calidad presentados nos permite asegurar que la escuela cumpla adecuadamente su misión como institución; esto es, que proporcione la formación más completa a los usuarios. No obstante, cada vez se plantea con más intensidad la necesidad de que los organismos atiendan también a los que en ellas trabajan, logrando su satisfacción y potenciando su integración en una cultura común. Pero, además, creemos que en determinadas circunstancias la institución también es capaz de aprender y avanzar como organización.

Los centros educativos son marcos en los que se realiza un proceso educativo intencional, pero también pueden ser agentes educativos y sujetos que aprenden. Sería deseable que estas tres dimensiones se integraran en una perspectiva común que permitiera tanto el crecimiento de las personas como el desarrollo de la organización.

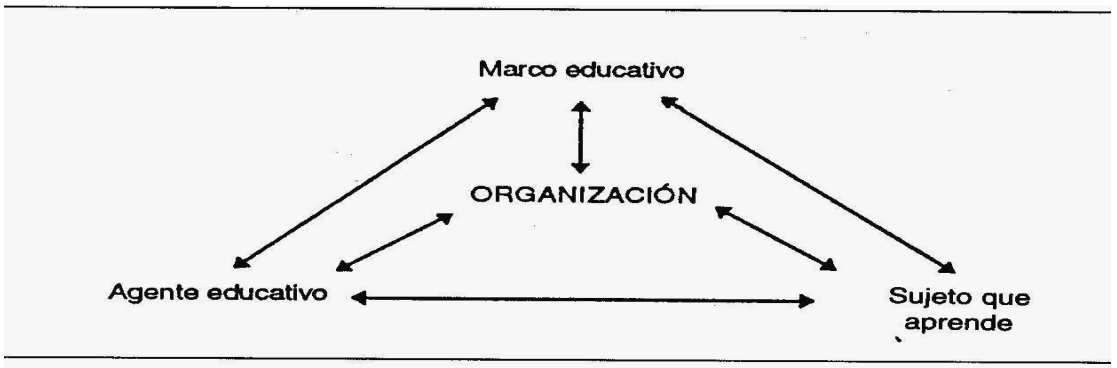


Figura 44: Niveles de desarrollo en las organizaciones.

Cada una de las perspectivas señaladas tiene sus considerandos respecto a la función que la estructura organizativa y las personas deben realizar, de tal forma que pueden considerarse como niveles o estadios de desarrollo que se integran progresivamente. El primer nivel (marco educativo) supone un mero uso instrumental de las organizaciones. Su consideración como agentes educativos incluye la perspectiva anterior (en caso contrario, la organización dejaría de cumplir su misión), a la que añade la preocupación por el desarrollo personal de los técnicos. Por último, la organización que aprende incluye, además del desarrollo de todas las personas (técnicos y usuarios), la mejora de la propia organización.

Si consideramos el carácter holístico de las organizaciones, parece coherente pensar que los referentes y estrategias que afectan a los diferentes niveles se integran entre sí, aunque sea posible desde una dimensión analítica el encontrar elementos diferenciadores e interrelacionados como los que presentamos a continuación.

La organización como marco y agente educativo

Conseguir que la escuela sea un marco adecuado, o una escuela educadora según la expresión de Bravo (1992), supone compartir los aspectos que la han definido como institución de calidad. Se trata de recuperar la *"Identidad de la Escue1a"*, que la diferencia de otro tipo de organizaciones y que hace referencia a su especialización como lugar para el aprendizaje sistemático.

Pensar en el centro educativo como lugar de educación también supone considerar el curriculum que se ha de desarrollar y el conjunto de condiciones en las que se ha de implementar. Aspectos internos, como la colaboración entre los profesores, el liderazgo pedagógico, la formación del profesorado y la revisión de actuaciones, y externos, como las posibilidades que oferta el sistema educativo y el apoyo de la comunidad, configurarán en último extremo la naturaleza de esas condiciones.

Miguel Ángel Santos se ha referido bajo este nombre a la institución que ...

" (...) no sólo sirva de marco sino que se constituya ella misma en un agente educativo".
(1995:470/17)

"Lo que hacen las personas en las organizaciones responde a lo que pretenden y a lo que son, pero no es menos cierto que esas pretensiones y esa forma de ser están mediatizadas por el contexto organizativo. Por eso resulta importante hacer fácil, coherente y dinámica la acción educativa de la institución y en la institución.

Los espacios, las estructuras, el funcionamiento, las normas, los ritos, etc. nos forman o nos deforman aunque no exista en el entramado organizativo una intencionalidad explícita. Las organizaciones se convierten en aulas gigantescas en las que todo habla, en las que todo enseña".

(1995:470/17)

Los pilares en los que se apoya una organización que educa son, para el autor mencionado:

a) *La racionalidad*, en referencia a la disposición lógica de los elementos y la dinámica organizativa de acuerdo a los logros que se pretenden conseguir.

La racionalidad exige revisar los objetivos, estructura, sistema de relaciones, dirección, etc. para averiguar en estos elementos y en su interrelación el nivel de coherencia existente. Supone estar también atentos a las relaciones existentes entre la organización formal e informal.

La racionalidad ha de someterse también al principio de justicia, lo que exige plantearse, paralelamente a la coherencia, la ética de las prácticas que se desarrollan y que muchas veces se olvida al convertir la organización más en un fin que en un medio.

b) *La flexibilidad*, entendida como la capacidad de adecuarse a las exigencias de la práctica y, además, a los cambios que se producen en la sociedad.

La flexibilidad, frente a la rigidez y el no cambio que producen ineficacia cuando nos movernos en contextos dinámicos, dada la inadecuación que se produce entre la organización y las exigencias cambiantes del entorno. También se potencia la ineficacia cuando procesos uniformadores impiden la adecuación de las instituciones educativas al contexto en el que tienen que actuar. Así:

"La flexibilidad de la organización requiere unos procesos de sensibilización a la necesidad del cambio, unas estructuras capaces de cambiar con autonomía y agilidad y unas personas con actitudes abiertas para impulsar y llevar a cabo las adaptaciones".

(Santos, 1995:470/20)

c) *La permeabilidad* o apertura al entorno próximo y mediato. Exige establecer y desarrollar mecanismos bidireccionales por los que la escuela rompe su clausura proyectándose en el entorno y abriéndose a sus influencias.

La proyección externa exige el que los centros educativos proporcionen conocimientos sobre la realidad social, a la vez que la preparación necesaria para su inserción en el mercado laboral. Y todo ello desde una plataforma ética y crítica que permita comprender las contradicciones que se dan entre la realidad deseable y la realidad existente.

La apertura a la influencia externa puede adoptar diferentes formas e implicar a diferentes personas. La presencia de asesores, la realización de evaluaciones externas, la apertura del centro a los padres y al barrio, etc. pueden ser iniciativas que faciliten la reflexión y análisis de lo que la institución realiza.

d) *La colegialidad*, frente al individualismo en el uso de estructuras y en los procesos de funcionamiento. Se atenta a este pilar cuando se potencia la fragmentación de los espacios, de los horarios, de los profesores, de las decisiones, etc. sin establecer mecanismos de interrelación:

"La coordinación vertical y horizontal, los criterios colegiados de actuación, la investigación compartida, la evaluación institucional del grupo completo ceden la preponderancia a la acción individual con gran detrimento del valor educativo de la organización".

(Santos, 1995:470/22)

El desarrollo de estos pilares en la configuración de organizaciones educativas no es un proceso sencillo, pero puede conseguirse a través de acciones que posibilitan un cambio progresivo. Desarrollar una mayor autonomía organizativa, favorecer el intercambio de experiencias y proporcionar facilitadores externos

son actuaciones sugeridas por Santos (1995), que pueden posibilitar un cambio del discurso y de la práctica y ayudan a promover la reflexión y la colegialidad en los centros.

Los diferentes integrantes de la escuela toman así consciencia del compromiso de su misión y crean espacios adecuados tanto para el desarrollo personal como para el aprendizaje del saber. La respuesta a preguntas como: ¿los integrantes de la institución se sienten partícipes en un medio favorable a su desarrollo personal? y ¿los alumnos tienen un encuentro productivo en el saber y la realidad vital? necesariamente ha de ser positiva. Y eso sólo será posible cuando los diferentes usuarios revisen, a través del estudio, reflexión y análisis crítico, lo que está aconteciendo en el interior de la institución.

En definitiva, la organización educa ya que desarrolla la capacidad de los diferentes miembros de la organización en el proceso colectivo de toma de decisiones.

La organización que aprende

La organización no sólo puede considerarse como un marco o agente educativo, también puede pensarse como el resultado de un proceso de mejora o como un objeto sobre el que se interviene. Hablamos de la organización que aprende (*learning organization*) cuando referenciamos un tipo de organización capaz de aprender de sus errores y de configurarse de manera distinta a como es en un momento determinado; esto es, una *"organización inteligente"* que tiene la capacidad de transformarse permanentemente.

La perspectiva *tradicional* aplicada a la gestión y a la organización sólo piensa en el control como un instrumento de regulación que permite estandarizar y prevenir o corregir el error de acuerdo a los objetivos preestablecidos. La perspectiva del *aprendizaje institucional*, por el contrario, reconoce y corrige el error como desvío de los objetivos pero también flexibiliza la organización facilitando el aprendizaje de nuevos procedimientos y de nuevas respuestas frente a los nuevos desafíos:

> "En suma, frente a la organización rígida y endodirigida, que desconoce los cambios y turbulencias externas, una organización flexible y heterodirigida, que no sólo acepta el desafío del entorno sino que es capaz de aprovecharse de él como motor de la transformación institucional".
>
> (Aguerrondo, 1993:166)

No todo es previsible y planificable en la vida organizacional. Hay situaciones rutinarias y relativamente fáciles de solucionar pero también las hay complejas cuya solución requiere la puesta en funcionamiento de nuevas habilidades. Se plantea así un desafío a la organización que tan sólo puede ser superado a partir del aprendizaje. Más que decidir lo que vamos a hacer en el futuro, parece necesario tomar ahora las medidas que nos pongan en condiciones de poder decidir adecuadamente cuando en el futuro sea necesario.

Las organizaciones más capaces de enfrentar el futuro no creen en sí mismas por lo que son sino por su capacidad de dejar de ser lo que son, esto es, no se sienten fuertes por las estructuras que tienen sino por su capacidad de hacerse con otras más adecuadas cuando sea necesario:

> "Un centro escolar no es fuerte tanto por los éxitos que ha alcanzado sino por la capacidad que pueda tener de lograr nuevos logros cuando sea necesario. Por todo ello, conseguir una organización que aprende es un propósito cada vez más valioso en los períodos de grandes cambios en el entorno escolar como los que estamos viviendo en los últimos años".
>
> (Antúnez, 1994)

Si consideramos a la *organización que aprende*[1] como aquella que facilita el aprendizaje de todos sus miembros y continuamente se transforma a sí misma, estamos resaltando el valor del aprendizaje como la base fundamental de la organización[2]. El desarrollo de la organización se basa en el desarrollo de las personas

---

[1] Preferimos esta denominación a la de Organización autocualificante dada por Stahl y otros (1993), por considerar que encaja más en el sentido propio que tienen las organizaciones de formación.

[2] Bob Garret definía una *Learning Organization* como *aquella donde existe un clima y los procesos que permiten a todos sus miembros aprender conscientemente de su trabajo, que es capaz de trasladar este aprendizaje e información que se necesita y que tiene a sus directivos posicionados de tal forma que pueden asegurar que el aprendizaje desde*

y en su capacidad para incorporar nuevas formas de hacer a la institución en la que trabajan. Como ya señala Senge en su famoso texto de 1992:

> "Las incapacidades para el aprendizaje son trágicas para los niños pero fatales para las organizaciones. Por causa de ellas, pocas empresas alcanzan la mitad de la esperanza de vida de una persona y, en su mayoría, perecen antes de cumplir los cuarenta".

El aprendizaje organizacional a realizar puede ser de diversa naturaleza. Argyris y Schön (1978) señalan tres tipos que han sido desarrollados por Garrat (1990):

> a) El bucle (single-loop) referencia a un tipo de aprendizaje que ocurre cuando la detección y la corrección del error organizativo permite a la organización realizar sus acciones correctivas, mantener las políticas presentes y alcanzar sus objetivos ordinarios.
> b) El doble (double-loop) se produce cuando la corrección y detección del error implica la modificación de las grandes directrices y los objetivos.
> C) El deutero-learning supone investigar en el sistema de aprendizaje mediante el cual la organización detecta y corrige sus errores.

Serán el *double-loop* y el *deutero-learning* los modelos de aprendizaje más cercanos al planteamiento que desarrollamos, al posibilitar un análisis e integración de las disfunciones detectadas.

También son analizadas las capacidades de aprendizaje de una organización por Grooting (1988), Fiol y Lyles (1985), Garrat (1987,1990), Meen y Keough (1992) y, más concretamente, por Dalin y Rust (1983), Gore y Dunlap (1988), Isaacson y Bamburg (1992) o Stahl y otros (1993) en referencia a los centros de formación.

El profesor Ibáñez (1994), cuando analiza las metáforas de las organizaciones, recoge la que las identifica como sistemas metaestables (pág. 137). Esta nueva metáfora se asienta sobre la consideración de las organizaciones como sistemas que están siendo continuamente reproducidos en torno a determinados puntos de equilibrio alrededor de los cuales fluctúan, en un equilibrio dinámico. Pero, lo que llama más la atención es que la condición "*sine qua non*" para que estos sistemas puedan sobrevivir (es decir, mantenerse como entidades diferenciadas y estables aunque sea fluctuando en torno a determinados puntos de equilibrio) es que el sistema pueda nutrirse de sus propios errores.

> "Aparte de la consideración tradicional según la cual dentro de la organización existen ambigüedades, hay errores que se producen con cierta frecuencia, disfuncionamientos que deben ser corregidos constantemente. Pues bien, esta nueva metáfora añade la consideración según la cual el sistema no podría vivir sin tales conflictos, errores y disfuncionamientos. Un sistema complejo se nutre de ellos como condición para su propia permanencia y evolución. Sin estos elementos el sistema acabaría por disgregarse más o menos rápidamente".
>
> (Ibáñez, 1994:137)

La concepción de organización que aprende rápidamente se ha impuesto en muchas instituciones no tanto por su novedad como por su capacidad para responder a diferentes necesidades. Así, Stahl y otros (1993:1-13) señalan la desvinculación que tradicionalmente se ha producido entre formación y trabajo, a la vez que denuncian la incapacidad de los nuevos sistemas formativos para adaptarse a la realidad cambiante. Aunque la referencia a la empresa nos sobra, la cita resulta expresiva:

> "El aprendizaje debe acercarse a la realidad (el campo de actuación) de la empresa, y la empresa, a su vez, ha de abrirse a los procesos de cualificación continua que se desarrollan en su seno; de aquí la necesidad de que las empresas se transformen en Organizaciones Autocualificantes".
>
> (Pág. 8)

---

dentro y fuera es utilizado por la organización para transformarse y cambiar constantemente" (entrevista de la revista **Formación y Empresa** nº 33, 1992:6-7).

El pensar en la organización que aprende como un modelo integral de desarrollo de recursos humanos en el que todos los trabajadores de una organización se integran en un proceso de aprendizaje nos acerca a la perspectiva básica de la Calidad Total: abarca a todos y a todas las facetas de la organización.

El Cuadro 38 nos permite comprender el cambio cualitativo que los nuevos enfoques suponen, a la vez que permite entender la formación como algo integrado en el proceso de organización y funcionamiento organizativo. La Figura 45, por su parte, permite situar al modelo de organización que aprende en el final de un proceso que conlleva la transformación global de la organización a partir del cambio de su estructura, cultura y estrategias de trabajo.

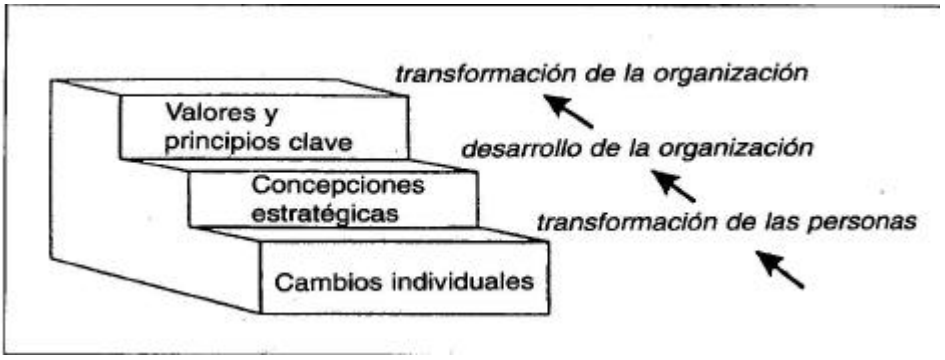


Figura 45: Etapas hacia la Organización Autocualificante (Stahl y otros, 1993:56)

Este marco conceptual donde se da autoaprendizaje constituye sin lugar a dudas la referencia que permite un impulso organizativo hacia el futuro. Las personas no se forman y desarrollan solamente para satisfacer los fines de la organización delimitados y prescritos sino para ampliar su función. Este planteamiento nuevo puede llegar a cuestionar aspectos relacionados con el liderazgo, la toma de decisiones y los mecanismos de control que se establecen. También obliga a explorar estrategias de aprendizaje y a modificar los sistemas de formación.

CUADRO 38

Etapas en el desarrollo de una organización

Variables de análisis	***Inicial***	***De diferenciación***	***De integración***
Objetivos para los miembros de la organización	Visible	Difusos, lo que lleva a disociar intereses personales y de la organización	Son ideas básicas compartidas
Estructura	La asignación de puestos y tareas toma en consideración aspectos personales	Domina la especialización y coordinación	Se crean equipos de trabajo
Organización del trabajo	Flexible y dinámica	La organización se hace más rígida	Hay autonomía de gestión y la actividad se orienta al usuario
Dirección	Autocrática y aceptada. Suele coincidir con el propietario que mantiene relaciones directas con el personal	Dirección y trabajadores tienen contactos indirectos.	La relación dirección y trabajadores se basa en la confianza mutua
Desarrollo del personal	Informal	Se institucionaliza	Se liberaliza y el aprendizaje formal se integra con el informal

"La organización autocualificante tiene como objeto diseminar el proceso de aprendizaje en todos los ámbitos de la empresa e integrarlo en el funcionamiento de la misma, aunque también implica un cambio radical de las políticas organizativas, las pautas de trabajo y las metodologías de formación. Se precisa tener visión de futuro para producir estos cambios tan radicales. Una visión de este tipo articula un esbozo del futuro, que inspire a las personas a encontrar soluciones para convertir la visión en realidad. Sin embargo, una visión no es pura fantasía, sino que ha de enraizarse en la realidad y tomar en consideración los problemas y disfunciones que es preciso resolver para convertir la visión en realidad".

(Stahl y otros, 1993:XII)

La naturaleza del aprendizaje perseguido

El aprendizaje se realiza dentro de la organización de muchas maneras. Puede existir un programa formalizado, incluso ordenado según una propuesta de innovación, pero no cabe desdeñar el proceso de aprendizaje informal y las aportaciones que da la propia experiencia. La organización que aprende integra las diferentes vías de aprendizaje y fomenta procesos mentales identificados con ellas. El proceso de aprendizaje es continuo, no segmentado, centrado en los problemas, vinculado al contexto y afectando a todos los miembros de la organización. Lo esencial no será el aprendizaje individual, sino el *aprendizaje de la organización*.

La realización de este aprendizaje, que pasa por la implicación de las personas, supone la atención a cinco aspectos que actúan conjuntamente.

> "Lo que distinguirá fundamentalmente las organizaciones inteligentes de las tradicionales y autoritarias organizaciones de control será el dominio de ciertas disciplinas. Por eso son vitales las disciplinas de la organización inteligente".
>
> (Senge, 1990)

Las disciplinas mencionadas por Senge aluden en este caso a un "*corpus*" teórico y aplicativo que es necesario dominar para intervenir en la práctica. Son cinco y tienen que ver con las capacidades de los miembros de la organización y con las características de ésta.

1. Pensamiento sistémico, por el cual se integran las otras disciplinas. Haría referencia a la preocupación por los procesos y a no tratar los problemas como compartimentos estancos.
2. Dominio personal, que permite aclarar y ahondar continuamente la visión personal, y ver la realidad objetivamente. Se dirigiría a conseguir las condiciones adecuadas que permiten el desarrollo personal y profesional adecuados.
3. Modelos mentales, que tienen que ver con supuestos arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestra forma de ver el mundo y actuar. Parece una exigencia la apertura mental a nuevos planteamientos y la reflexión sobre la naturaleza del trabajo y su sentido.
4. Construcción de una visión compartida, como base para el análisis y la intervención sobre la organización.
5. Aprendizaje en equipo, que supone priorizar la necesidad del "*diálogo*" y la capacidad de los miembros del equipo para "*suspender los supuestos*" e ingresar en un auténtico "*pensamiento conjunto*".

La interrelación entre estas disciplinas se hace imprescindible y debe permitir reforzar sus actuaciones.

Pero tan importante como la forma como se realiza el aprendizaje es el contenido y metodología. La aproximación que realizan Stahl y otros (Figura 46) resulta bastante ilustrativa.

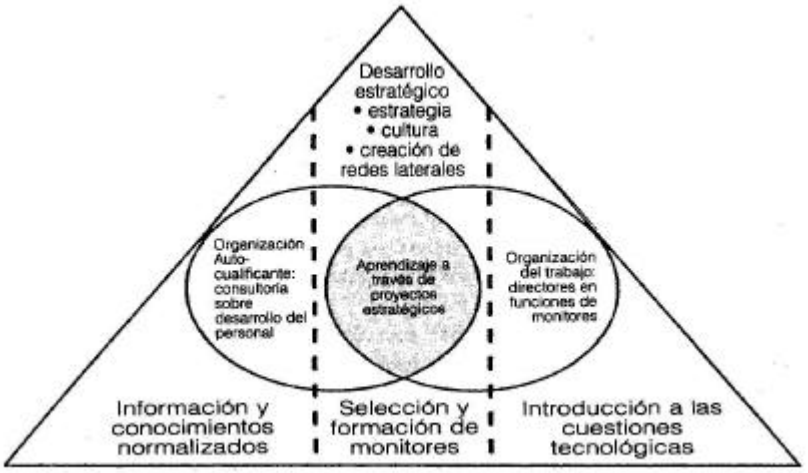


Figura 46: Integración del aprendizaje y del trabajo a la organización (Sthal y otros, 1993:62)

La Figura 46 ilustra las diferentes maneras como se puede integrar el trabajo y el aprendizaje en una organización. El área izquierda representaría una forma de hacer propia de una formación profesional tradicional o de algunos gabinetes de formación, donde el instructor desarrolla en el marco del aula contenidos normalizados de conocimiento e información. Aquí el profesor actúa de profesor, guía, moderador y facilitador del aprendizaje, además de reproducir cultura que otros han incorporado a libros de texto, vídeos, etc. o de producir sus propios programas.

El área derecha representa la planta de producción o el lugar de trabajo como escenario de aprendizaje. Se disminuye el modelo de formación tradicional y es preciso adaptar el lugar de trabajo al proceso de aprendizaje. El resultado es más rico, ya que la persona que se forma participa en la toma de decisiones, resuelve conflictos sociales, busca soluciones, etc. que le exigen otras capacidades que las propias del aula. También se revitaliza el valor de la experiencia y la importancia del aprendizaje autónomo.

Aparecen en este contexto las *estaciones de aprendizaje*, que acercan medios y materiales didácticos al puesto de trabajo. Paralelamente, los cambios en el entorno de trabajo y aprendizaje exigen de directivos que sean, a la vez, educadores y formadores.

La sección central de la Figura 46 representa la intersección de la organización del trabajo con la Organización que aprende y es aquí donde se debe producir todo el aprendizaje relevante. Los procesos de innovación y cambio fomentan la transformación de la organización y generan respuestas creativas a los factores cambiantes del entorno. La apertura a nuevas aportaciones y la forma en que se producen contribuyen a cambiar estrategias y modos de trabajo, fomentando una nueva cultura.

Aunque sea desde una visión externa a las organizaciones educativas, nos sirve para lo que mencionamos la siguiente cita que recogemos como conclusión.

> "Una razón complementaria de que el lugar de trabajo sea el punto estratégico del aprendizaje es que el aprendizaje así realizado genera unos bucles de realimentación directos que conducen a la innovación de las estructuras de trabajo. La ruta ideal de la innovación en la Organización Autocualificante es la reestructuración creativa autónoma realizada por los trabajadores en sus respectivos lugares de trabajo, concepto que ya se ha implantado en muchas empresas mediante los círculos de calidad. Esta modalidad de aprendizaje en el lugar de trabajo significa igualmente la aplicación innovadora de las nuevas competencias con objeto de mejorar la eficacia en el lugar de trabajo, el departamento y la empresa en su conjunto".
>
> (Stahl y otros, 1993:71-72)

Las condiciones en que ha de darse

Se deduce de lo dicho que el requisito más importante es que exista formación y que se aplique al funcionamiento institucional. Sin embargo, esto no nos parece suficiente si la organización no sedimenta las opciones a que lleva el aprendizaje institucional. Los **requisitos** para la realización efectiva del proceso exige delimitar una serie de condiciones necesarias que afectan tanto a la propia formación como a sus efectos.

Respecto a la formación a desarrollar se debe considerar su necesaria implicación a la estrategia de cambio de la organización, que conlleva una adecuada conexión entre el contenido y metodologías de la formación y la innovación deseada. Tampoco debe menospreciarse la necesidad de desarrollar la competencia de autoaprendizaje como una cualificación clave. Asimismo, el que el entorno de trabajo se convierta en un entorno de aprendizaje, lo que exige que el trabajo se convierta en una actividad innovadora en la que hay lugar para la planificación, la toma de decisiones y una mayor autonomía para actuar.

Los resultados del proceso de reflexión y análisis deben llevar a cambios que sean estables y efectivos. Supone esto considerar que junto a la formación ha de darse:

a) *La revisión*

El aprendizaje de la organización se realiza por/a partir del análisis organizacional, se fundamenta en situaciones problemáticas y en disfunciones insatisfactorias y busca mejorar su propio funcionamiento. Se analiza, consecuentemente, la práctica y sobre ella incide el cambio.

b) *La difusión*

El cambio adoptado debe ser difundido en la organización. Exige la realización de tareas de información, explicación y debate, con el fin de dar los elementos que acompañan al cambio de una manera total, con sus ventajas e inconvenientes.

c) *La integración*

Las nuevas modalidades organizativas son comprendidas y asimiladas por todos los miembros de la organización, pasando a ser elementos de la *nueva cultura*. El aprendizaje realizado pasa así a ser el nuevo elemento de análisis sobre el que se ha de fundamentar la reflexión.

Otros requisitos que lo favorecen

La atención a los requisitos anteriores ya es una primera indicación para conseguir que la organización aprenda. Otros requisitos pueden establecerse a partir del análisis de los elementos que configuran la organización.

Las organizaciones tienen **finalidades** que actúan como metas tendencia; los objetivos deben ser conseguibles pero también variables en función de las necesidades institucionales. Hay que considerar, asimismo, los problemas que plantea un tratamiento uniformador para todos los miembros de la organización.

> "El tratamiento indiferenciado de todo el cuerpo de alumnos, que no tiene en cuenta las necesidades individuales, genera pérdidas concretas (abandono, repetición, escaso aprendizaje) de las cuales no se hace cargo la institución. El modelo de organización debe adecuarse a estas necesidades y ofrecer espacios de atención diferencial que las cubran".
>
> (Aguerrondo, 1993:168)

Las **estructuras** deben ser flexibles, como ya se dijo respecto a las organizaciones que educan, pero también se necesita un cambio en las estructuras de poder. Se precisa disminuir drásticamente las jerarquías, creando equipos autónomos que faciliten la flexibilidad y rapidez ante los cambios. El problema residirá ahora en lograr la coherencia entre los equipos y el no disminuir la prestancia de algunas variables organizativas (rapidez en la toma de decisiones, participación, etc.).

La ordenación estructural debe considerar también las exigencias de espacio, temporales o de recursos materiales que exige un trabajo colaborativo y de autorevisión.

Pero el **sistema relacional** es el más afectado por el nuevo enfoque. Los cambios de concepciones, conocimientos y destrezas deben acompañarse de actitudes abiertas a la innovación. Desde esta perspectiva, tiene sentido recoger algunas de las indicaciones que señala Antúnez:

> – Analizar y mejorar los procesos de comunicación que se dan en la institución, persuadidos de que es un requisito imprescindible para llegar a la toma de decisiones responsables y libres.
> – Promover procesos participativos en los que los miembros de la organización se sientan implicados. El trabajo colaborativo contribuirá a aprovechar las diversas capacidades individuales.

– Diseñar y desarrollar tareas individuales y corporativas que sean suficientemente atractivas y estimulantes. A la vez procurarán que proporcionen la suficiente motivación intrínseca y el necesario reconocimiento de las demás personas de la organización y, si es posible, de quienes están fuera de ella.
– Potenciar el desarrollo de ideas, propuestas, soluciones y habilidades creativas.
– Velar por la congruencia entre las acciones y los principios y valores que orientan el funcionamiento del centro escolar.
– Posibilitar y favorecer la implicación de los profesores y profesoras mediante un compromiso con los objetivos, la estructura, las tareas y las normas internas.
– Generalizar el sentimiento de que todas las personas son tenidas en cuenta y consideradas como miembros útiles a la organización.

(Antúnez, 1990:109)

La **dirección** actúa como promotora de los planteamientos de una organización que aprende y, en esta dirección, trata de guiarla a su *transformación* más que a su estricta *administración*[3]. El objetivo general no es sólo administrarla (conseguir y organizar los medios y los recursos de acuerdo a unos objetivos establecidos) sino de mejorarla, rompiendo la rutina e introduciendo nuevos objetivos que permitan una actuación mejorada de acuerdo al proyecto institucional.

Las **funciones organizativas** cambian en este hacer pues ya no rigen por un proceso normativo sobre cómo *deben* ser las cosas, sino más bien cómo *posiblemente serán*. Este cambio de matiz hace que la planificación normativa, que pone énfasis en los procedimientos que de manera eficiente permiten conseguir determinados objetivos[4], se convierta en algo más flexible en la línea de la planificación situacional (Aguerrondo, 1993:170) o contingente (Gairín, 1992a).

La planificación organizativa se considera, así, una sucesión de situaciones donde tiene cabida la priorización y donde se acepta que cada realidad y cada organización tiene sus ritmos, sus obstáculos y sus ventajas. Lo importante será moverse hacia la imagen-objetivo o finalidad general que queremos realizar.

[3] Quizá convenga aquí recordar el texto de Gómez-Llera y Pin (1994) de título tan expresivo: **Dirigir es educar.**

[4] Esta racionalidad está definida por los distintos pasos de su metodología: saber qué se quiere hacer (fijación de objetivos concretos), conocer la realidad y sus problemas (diagnóstico), poner en marcha las tareas (ejecución) y saber qué pasó con lo que se proponía (evaluación).

BIBLIOGRAFÍA

AGUERRONDO, I. (1993): "Cómo será la escuela del siglo XXI". En FILMUS, D. (Coord.): *Para qué sirve la escuela*. Tesis, Buenos Aires, págs. 147~164.

AGUERRONDO, I. (1994): *¿Para qué sirve la escuela?* Tesis, Buenos Aires.

ÁGUILA, J. C. (1973): *Educación, sociedad y cambio social*, Kapelusz, Buenos Aires.

ÁLBERTI A. y otros (1970): *El autoritarismo en la escuela*. Fontanella, Barcelona.

ÁLCÁNTARA, PEDRO, D. (1879): *Teoría y práctica de la educación y la enseñanza*. Tomo X, Madrid.

ALONSO, V. y **BLANCO, A.** (1990): *Dirigir con calidad total.* ESIC, Madrid.

ÁLVAREZ, M. (1984): *Organización y renovación escolar*. Popular, Madrid.

ALVAREZ, Q. y **ZABALZA, M. A.** (1989): "La comunicación en las instituciones escolares". En MARTÍN, Q. (Coord): *Organizaciones educativas*. UNED, Madrid.

ALLISON, D. J. (1983): "Toward and Impoved Understanding of the Organizational Nature of Schools". En *Educational Administration Quartely*. V. 19 (4), págs. 7-34.

ANDERSON, C. S. (1982): "The search for school climate: a review of the research. En *Review of Educational Research*. 3 (52) págs. 368-420.

ANGULO, F. (1993): "Ámbitos de la gestión y calidad docente". *Seminario sobre Dirección de centros educativos*. Consejo Escolar de Estado, marzo-abril (Documento policopiado).

ANTÚNEZ, S. (1991): "El estado de la cuestión" y "La formación inicial y permanente". En *Cuadernos de Pedagogía*, n.° 189.

ANTÚNEZ, S. (1992): *Proyecto docente de organización escolar*, Departamento de Didáctica y Organización Escolar, Universidad de Barcelona.

ANTÚNEZ, S. (1993): *Claves para la organización de centros escolares*. ICE-Horsori, Barcelona.

ANTÚNEZ, S. (1993): "La cultura organizativa, barrera y puente para la formación permanente del profesorado". En GAIRÍN, J. y ANTÚNEZ, S. (Coord), págs. 483 a503.

ANTÚNEZ, S. (1994): "La autonomía de los centros escolares, factor de calidad educativa y requisito para la innovación". En *Revista de Educación*, n.° 304, mayo-agosto, págs. 81-112.

APPLE, M. (1982): *Education and Power. Routledge y Kegan*, Londres.

ARGYRIS, C. (1960): *Understanding Organizational Behavior*. Tavistock, Londres.

ARGYRIS, C. y **SCHON, D. A.** (1978): *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison Wesley, Massachusetts.

ARMAS, M. (1994): "Equipos directivos escolares: perfil, liderazgo, satisfacción y estrés en el marco de la reforma". En Actas del *III Congreso Interuniversitario de Organización Escolar*. Santiago de Compostela.

ARRIBAS, C. (1977): *Estructura pedagógico-administrativa de la E.G.B.* Interduc-Schoedel, Madrid.

AYERBE, P. (1993): "Escuela pública vasca". En *Organización y gestión educativa*, n.° 1, págs. 3-7.

BAG, R. (1984): "La autogestión pedagógica, base de la nueva educación". En *Pedagogía*, N.° 1. Universidad Pedagógica Nacional, México D. F., mayo-agosto, págs. 15-24.

BALDRIDGE, J. V. y **DEAL, T. E.** (1983): "The Basics of Change in Educational. En BALDRIDGE, J. V. y DEAL, T. E. (Eds.): *The Dynamics of Organizational Change in Education*. MeCutchcon Pub. Co., Berkeley, págs. 1-14.

BALDRIDGE, J. V. (1983): "Organizational Characteristics of Colleges and Universities". En BALDRIDGE, J. V. y DEAL, T. E. (Eds.): *The Dynamics of Organizational Change in Education*. McMillan Publishing Co., Berkeley, págs. 38-59.

BALL, S. (1989): *La micropolítica en la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Paidos/ME4C.

BALL, S. J. (1989): "La perspectiva micropolítica en el análisis de las organizaciones educativas". En *Actas I Congreso Interuniversitario de Organización Escolar*, Barcelona.

BARAJAS, E. L. (1994): "Calidad de vida, autonomía y proyecto de centro". En PÉREZ, R. (Coord.): *Calidad de vida en los centros educativos*. Centro Asociado de la UNED, Asturias, págs. 161-180.

BARROSO, J. M., RUIZ, R. y **SÁNCHEZ, M. C.** (1991): "Algunos aspectos de la evaluación de centros". En GID: *El Centro Educativo. Nuevas perspectivas organizativas*. Repiso, Sevilla.

BATES, R. (1987): "Corporate culture, shooling, and educational administration". En *Educational Administration Querterly*, 4 (23), págs. 79-115.

BATES, R. (1989): "Administración de la educación: Hacia un proceder crítico". En HUSEN, T. y POSTLETHWAITE, T. (Dtores): *Enciclopedia internacional de la educación*, MEC-Vicens-Vives, Barcelona.

BATES, R. (1992): *Liderazgo y cultura escolar*. Ponencia presentada al II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar, Sevilla.

BATES, R. y otros. (1989): *Práctica crítica de la administración educativa*. Universidad de Valencia, Servicio de Publicaciones.

BATES, R. J. (1985): "Administration of Education: Towards a Critical Practice". En HUSEN, T. y POSTLETHWAITE, T. (Eds.): *The International Eneyelopedia of Education*. Pergamon Press. Oxford, Vol. 1, págs. 63-73.

BATES, R. J. (1986): "Toward a critical practice of educational administration". En SERGIOVANNI, T. y CORBALLY, J. (Eds.): *Leadership and organizational culture*. Univ. Press. Illinois.

BEARE, H., CALDWELL, B. J. y **MILLIKAN, R. H.** (1992): *Cómo conseguir centros de calidad*. La Muralla, Madrid.

BELTRÁN, P. (1991): *Política y reformas curriculares*. Servicio de Publicaciones, U. de Valencia.

BELL, D. (1977): *Las contradicciones culturales del capitalismo*. Alianza, Madrid.

BENEDITO, V. (1987): *Introducción a la didáctica. Fundamentación teórica y diseño curricular* Barcanova, Barcelona.

BERG, G. y **WALLIN, E.** (1982): "Research into the school as an Organization. II: The School as a Complex Organization". En *Scandinavian Journal of Educational Research*. n.° 26, págs. 161-181.

BERRY, T. N. (1992): *Cómo gerenciar la transformación hacia la Calidad Total.* McGraw-Hill, Santa Fe de Bogotá.

BERTALANFFY, L. V. (1976): *Teoría General de Sistemas*. F.C.E., México.

BERTOLINI, P. (1990) (Coord.): *Autonomía e dipendenza nel processo formativo*. Nuova Italia, Florencia.

BESSEYRE DEL HORTS, Ch. (1989): *Gestión de los recursos humanos*. Deusto, Bilbao.

BEST, F. y otros (1984): *Naissance d'une autre école*. La découverte. Paris.

BLAU, P. M. y **SCOTT, W. R.** (1960): *Formal Organizations: A comparative Study*. Chandler Publishing Co., San Francisco.

BOLAN, R. (1990): "The management and development of staff". En SARAN, R. y TRAFFORD, V. (Eds.). *Research in educational management and policy*. The falmer press, Londres, págs. 36 y sgtes.

BOLÍVAR, A. (1993): "Cultura organizativa escolar y resistencia al cambio educativo". En GID: *Cultura escolar y desarrollo organizativo*, U. de Sevilla, págs. 41-48.

BOLMAN, L. y **DEAL, T. E.** (1982, 84): *Modern Approaches to understanding and managing organizations*. Jossey Bass, San Francisco.

BOLMAN, L. y **DEAL, T. E.** (1982): *Modern Approaches to Understanding and managin organizations*, Jossey-Bass Pub. California.

BONSTINGL, J. J. (1992): "The Quality Revolution in Education". En *Educational Leadership*, Noviembre, págs. 4-9.

BORGHI, L. (1992): *Educare alla libertà*. Nuova Italia, Roma.

BORRELL, N. (1988): *Introducción a la Organización Escolar*. PPU. Barcelona (Documento policopiado).

BORRELL, N. (1992): "Formación de directores para el cambio institucional". En GID: *Cultura escolar y desarrollo organizativo*, U. de Sevilla, págs. 119-140.

BRANDT, R. (1982): "The new Catachrism for effective schools". En *Educational leadership*, Diciembre.

BRAVO, H. (1992): *Administración educacional. Segunda parte*. CPEIP, Ministerio de Educación, Santiago de Chile.

BRECHC, E. F. (1959): *The Principles and Practice of Management.* Logmans, Londres.

BROOKOVER, W. B. y **ERICKSON, E. L.** (1975): *Sociology of education*. The Dorsey Press, Homewood, Illinois.

BRUNNER, J. J. (Coord.) (1994): *Los desafíos de la educación chilena frente al siglo XXI*. Comité técnico asesor del diálogo Nacional sobre la modernización de la Educación chilena, Santiago de Chile.

BRUNNER, J. J. (1992): "El nuevo pluralismo educacional en América Latina". En *Perspectivas*, n.° 82, París.

BUNGE, M. (198 1): *La ciencia, su método y su filosofía*. Siglo XX. Buenos Aires.

BURRELL, G. y **MORGAN, G.** (1980): *Sociological paradigms and organizational analysi*. Heinemann, Londres.

BUSCH, T. (1986): *Theories of educational Management.* Harper and Row, Londres.

CALDWELL, B. J. y **SPINKS, J. M.** (1988): *The self-managing school.* Falmer Press, Lewes, Sussex.

CALVO DE MORA, J. (1993): "¿De qué escuela estamos hablando?" En GAIRÍN, J. y ANTÚNEZ, S. (Coord.): *Organización escolar. Nuevas perspectivas*. PPU, Barcelona, págs. 359-378.

CALVO, J. (1993): *Localización del liderazgo en las escuelas*. Departamento de Didáctica y Organización Escolar (Documento policopiado).

CAMBELL, R. y **NEWELL, L.** (1989): "Historia de la Administración educativa". En HUSEN Y POSTLETHWAITE (Coord.), Vol. 9.

CAO, R., GAIRÍN, J. y **GRADAILLA, A.** (1993): "Autonomía de centros y reforma educativa". En *V Jornadas del Forum Europeo de Administradores de la educación*. El Puig, Valencia (Documento policopiado).

CARDA, R. M. (1992): *Proyecto docente de Organización Escolar*. Documento inédito. Universidad de Alicante.

CARNOI, M. (1977): *La Educación como imperialismo cultural.* Siglo XXI, Madrid.

CARR, W. y **KEMMIS, S.** (1988): *Teoría de la enseñanza. La investigación-acción en la formación del profesorado*. Martínez Roca, Barcelona.

CARRILHO, C. H. (1994): "A Qualidade como Processo". En *Revista de Educaçao*, n.° 92, julio-septiembre, págs. 41-60.

CASTILLEJO, J. L. (1976): *Nuevas perspectivas en las Ciencias de la Educación*. Anaya, Salamanca.

CASTILLO, G. (1994): *Innovación educativa y programa de curso*. CPEIP, Ministerio de Educación, Chile.

CASTRESANA, J. I. y **BLANCO, A.** (1990): *El directivo impulsor de la innovación*. Marcombo, Barcelona.

CASTRO, L. (1994): "Contra-Educando com Qualidade Total". En *Revista de Educaçao*, n.° 92 julio-septiembre, págs 89-112.

CHALMERS, A. F. (1984): *¿Qué es esa cosa llamada ciencia?*. Siglo XXI, Madrid 3.ª ed.

CHIAVENATO, I. (1989, 92): *Introducción a la teoría general de la Administración*. McGraw Hill, México.

CHOEMAKER, J. y **FRASER, H. W.** (1981): "What principals can do: some implications from studies of effective schooling". En *Phi Delta Kappan*, Noviembre.

CISCAR, C. y **URÍA, M. E.** (1986): *Organización escolar y acción directiva*. Narcea, Madrid.

CLARK, B. R. (1983): "The contradictions of change in academic systems". En *Higher Education*.

CLARK, J. (1989): "Opiniones contrapuestas. Toma de decisiones y acción educativa". En BATES, R. y otros: *op. cit*.

CLUB DE ROMA (1982): *Aprender. Horizontes sin límites*. Santillana, Madrid.

COOD, J. (1989a): "El administrador como educador". En BATES, R. y otros: *op. cit*.

COHEN, M. (1972): "A garbage can model of organizational change". En *Administrative Sciencia Quarterly*, 17.

COHEN, M. D. y **MARCH, J. G.** (1974): *Leadership and Ambiguity*. The American College President. MeGraw-Hill, Nueva York.

COLOM, A. (1979): *Sociología de la educación y teoría general de sistemas*. Oikos-Tau, Barcelona.

COLOM, A. (1984): "Hacia nuevos paradigmas educativos: La pedagogía de la postmodernidad". En *Studia Paedagogica*, n.° 14, julio-diciembre, Salamana, págs. 17-38.

COLOM, A. (1992): "Estrategias metodológicas en educación no formal". En SARRAMONA, J. (ed.): *La educación no formal*, CEAC, Barcelona, págs 51-74.

COLL, C. (1986): *Marc curricular per a l'ensenyament obligatori*. Departament d'Ensenyament, Generalitat de Catalunya, Barcelona.

COLLEGE DE FRANCE (1985): *Propositions pour l'enseignement de l'avenir*. París.

CONSEJO ESCOLAR DE EUSKADI (1994): *La política europea y la dimensión europea de la educación. La participación como factor de calidad europea*. Departamento de Educación, Universidades e Investigación, Gobierno Vasco, Bilbao.

CONTRERAS, J. (1990): *Enseñanza, curriculum y profesorado*. Akal, Madrid.

COOMBS, P. H. (1985): *La crisis mundial de la educación*. Santillana, Madrid.

COOMBS, P. H. (1989): "Educación formal y no formal: estrategias para el futuro". En HUSEN, T. y POSTLETHWAITE, T. N. (Coord.): *Enciclopedia Internacional de la Educación*, Vicens-Vives, MEC, Barcelona, págs. 1818-1821.

CORONEL, J. M. (1993a): "La configuración de una cultura para el cambio y sus conexiones con el medio externo". En GID: *Cultura escolar y desarrollo organizativo*, U. de Sevilla, págs. 93-100.

CORONEL, J. M. (1993b): "Liderazgo educativo y desarrollo escolar. Análisis de una experiencia". En GID: *Cultura escolar y desarrollo organizativo*, U. de Sevilla, págs. 431-438.

CORONEL, J. M.. y OTROS. (1994): *Para comprender las organizaciones escolares*. Repiso, Sevilla.

CORRADINI, L. (1980): *La difficile convincenza. Dalla scuola di stato alla scuola della comunità*. La Scuola, Brescia.

CREMA, F. E. y **POLLINI, G.** (1989): *Scuola autonomia. Mutamento sociale*. Armando Editore, Roma.

CUBAN, L. (1983): "Effective schools: a friendly but cuationary note". En *Phi Delta Kappan*, junio.

CULBERSTON, J. (1983): "Theory in Educational Administration: Echoes from critical Thinkers". En *Educational Research*. AERA, n.° 12 (10), págs. 15-22.

D'AMICO, J. (1982): "Each effectiv school may be one of a kind y Ussign effective schoool studies to create effective schools". En *Educational Leadership*, Diciembre,

DALE, E. (1982): *Organización*. Editora Técnica, México, 8.ª edic.

DALIN, P. y **RUST, V.** (1983, 90): *Can Schools Learn?*. NFER-Nelson, Londres.

DALIN, P. (1978): *The IMTEC Institutional Development Program.* (Documento policopiado).

DALLE FRATTE, G. y otros. (1991): *Autonomia rivorosa della scuo1a*. Franco Angeli, Milan.

DAVIS, G. y **THOMAS, M.** (1992): *Escuelas eficaces y profesores eficientes*. La Muralla, Madrid.

DE LA TORRE, S. y otros. (1994): "Mapa de les innovacions educatives a Catalunya". En *Actes de les Jornades d'innovació educativa a Catalunya*, Barcelona, págs.11-23.

DE MIGUEL, M. (1994): "La calidad de la educación y las variables de proceso y de producto". En PÉREZ, R. (Coord.): *Calidad de vida en los centros educativos*. Centro Asociado de la UNED, Asturias, págs. 265-284.

DEAL, T. E. y **KENNEDY, A.** (1982): *Culturas corporativas*. Fondo Educativo Interamericano. México.

DEBESSE - MIALARET (197 1): *Introducción a la pedagogía*. Oikos-Tau, Vilassar de Mar (Barcelona).

DEETZ, S. A. y **KERSTEN, A.** (1980): "Critical Models of Interpretative Research". En PUTNAM, L. L. y PACANOWSKY, M. E. (Eds.): *Communications and Organizations. An Interpretative approach*. Sage Publications. Beverly Hills, págs 147-172.

DELGADO, L. (1994): *Organización escolar. La construcción de la escuela como ecosistema*. Ediciones pedagógicas, Madrid.

DELORME, C. (1985): *De la animación pedagógica a la investigación*. Narcea, Madrid.

DEMING, W. E. (1992): "The Total Quality Classroom". En *Educational Leadership*, noviembre, págs. 66-70.

DÍAZ, E. y **HELER, M.** (1981, 85): *El conocimiento científico*. EUDEBA, Buenos Aires, 2.ª ed.

DIENZEIDE, H. (1983): "Organización Escolar". En *Diccionario de Ciencias de la Educación*, Santillana, Madrid.

DOMÍNGUEZ, C. (1994): "Aportación del profesor de Ciencias Sociales a la calidad de vida del centro educativo". En PÉREZ, R. (Coord.): *Calidad de vida en los centros educativos*. Centro Asociado de la UNED, Asturias, págs. 181-190.

DOUGLAS (1968): *Organización Escolar Moderna*. Magisterio Español, Madrid.

DRUCKER, P. F. (1993): *La sociedad postcapitalista*, Apóstrofe, Barcelona.

DUKE, D. L. (1987): *School Leadership and instructional improvement.* Random House. Nueva York.

ECKER, G. (1985): "Theories of Educational Organization: Modern", En HUSEN, T. y POSTLETHWAITE, T. (Eds.): *The International Encyc1opedia of Education*. Pergamon Press, Oxford, págs. 5256-5259.

ECKER, G. (1992): "Teoría moderna de la organización educativa". En HUSEN y POSTLETHWAITE (Coord.), Vol. 9.

EDMONS, R. R. (1979): "Effective schools for the urban poor". En *Educational Leadership*, Octubre.

EMMETT, D. (1967): *Rules, rolesl and Relations*. Macmillan, Londres.

ENCICLOPEDIA CATALANA (1990): *Diccionari de la llengua catalana*. Barcelona.

ENGLAND, G. (1989): "Tres formas de entender la administración educativa". En BATES, R. *Práctica crítica de la administración educativa*. Servicio de publicaciones, Universidad de Valencia.

ENGLISH, F. W. (1980): *The dynamics of school. Comunity Relationship*.

ESCOLANO, A. (1986): "¿Para qué futuro educamos?" En *Studia Paedagogica*, Salamanca, enero-diciembre, págs. 3-14.

ESCOLANO, A. (1984): "¿Qué educación y qué profesor en la España de los ochenta: para qué futuro educamos?". En *Studia Paedagogica*, Salamanca n. 14, julio-diciembre, págs. 79-96.

ESCOLANO, A. (1986): "La formación de especialistas en Administración educativa: Perspectivas históricas y actuales". En *Studia Paedagogica*, N.os 15-16, Salamanca, enero-diciembre.

ESCUDERO, J. M. (1984): "La Renovación Pedagógica: Algunas perspectivas Teóricas y Prácticas". En ESCUDERO, J. M. y GONZÁLEZ, M.ª T. *Algunos Modelos Teóricos y el Papel del Profesor*. Escuela española, Madrid.

ESCUDERO, J. M. (1984): *Orientaciones actuales en el curriculum.* Documento policopiado personal, U. Murcia.

ESCUDERO, J. M. (1986): "Innovación e investigación Educativa". En *Revista de Innovación e Investigación Educativa* n.° 1, págs. 5-44.

ESCUDERO, J. M. (1988): "La innovación y la organización escolar". En PASCUAL, R. (Coord.): *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*. Nareca, Madrid.

ESCUDERO, J. M. (1989): "El Centro educativo como unidad de cambio". En *Jornadas sobre Innovación y Reforma*. Vitoria (Documento policopiado).

ESCUDERO, J. M. (1989): "La escuela como organización y el cambio educativo". En MARTIN, Q. (Coord.): *Organizaciones educativas*. UNED, Madrid, págs. 313-348.

ESCUDERO, J. M. (1990): "El Centro como unidad de cambio. La perspectiva de colaboración". En *Actas del primer Congreso Interuniversitario de Organización Escolar*. Departamentos de Didáctica y Organización Escolar, Barcelona, págs. 189-222.

ESCUDERO, J. M. (1990): "Formación centrada en la escuela". En *El Centro educativo. Nuevas perspectivas organizativas*. Grupo G.I.D., Universidad de Sevilla, págs. 7-36.

ESCUDERO, J. M. (1991): "Introducción". En ESCUDERO, J. M. y YÁÑEZ, J. (1991) (Coord.): *Desafíos de las reformas escolares*. Arquetipo, Sevilla, págs. 125-132.

ESCUDERO, J. M. (1991): "Una estrategia de formación centrada en proyectos de cambio: nuevos mensajes desde la diseminación y utilización del conocimiento pedagógico para la mejora de la práctica educativa". En ESCUDERO, J. M. y LÓPEZ, J.: *Los desafíos de las reformas escolares*. Arquetipo, Sevilla, págs. 133-178,

ESCUDERO, J. M. (1992): "La planificación en el contexto del desarrollo curricular basado en la escuela". En *Jornadas de formación en centros*. C.E.P., Sevilla (Documento policopiado).

ESCUDERO, J. M. y **GONZÁLEZ, M. T.** (1987): *Innovación educativa, teoría y procesos de desarrollo*. Humanitas, Barcelona.

ESCUDERO, Y. (1993): "Información de masas, cultura y educación: el papel de la escuela entre la cultura única y las culturas populares". En GID: *Cultura escolar y desarrollo organizativo*, U. de Sevilla, págs. 569-576.

ESPOT, A. (1993): "Reflexió entorn al concepte de "L'autonomia del centre educatiu"". En *Butlletí informatiu*. FEAE de Catalunya, n.° 4, págs. 2-3.

ESTEBARANZ, A. (1994): *Didáctica e innovación curricular*. Servicio de publicaciones, U. de Sevilla.

ESTEBAN, M. (1985): "Acción socializadora de la escuela sobre los adolescentes: Las pandillas juveniles". En *Revista de Ciencias de la Educación*, n.° 122, abril-junio, 189-207.

ETZIONI, A. (196 1): *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. Free Press, Nueva York.

EURYDICE (1990a): *Les structures de l'administration et de l'evaluation des ecoles primaires et secondaires dans les 12 États membres de la Communauté Européenne*. Commission des Communautés Européennes, Bruxelles.

EURYDICE (1990b): *Division of education responsabilities (National, Regional and Local Levels). Situation in the 12 member states of the European Community*. Commission des Communautés Européennes, Bruxelles.

EURYDICE (1991): *Dispositions relatives a la scolarité obligatoire dans les États membres de la Communauté Européenne*. Commission des Communautés Européennes, Bruxelles.

EURYDICE (1993): *Enseignement privé - enseignement non public: formes et status dans les États membres de la Communauté Européenne*. Commission des Communautés Européennes, Bruxelles.

FANTINI, M. D. (1986): *Regaining Excellence in Education*. Columbus, Merril Publishing.

FAURE, E. y OTROS. (1973, 77): *Aprender a ser*. Alianza, Madrid.

FERNÁNDEZ ENGUITA, M. (1991): *La cara oculta de la escuela*. Siglo XXI, Madrid.

FERNÁNDEZ ENGUITA, M. (1986): *Integrar o segregar*. Laia, Barcelona.

FERNÁNDEZ ENGUITA, M. (1986): *Máxima y sociología de la educación*. Akal, Madrid.

FERNÁNDEZ ENGUITA, M. F. (1990): *La escuela a examen*. Eudema, Madrid.

FERNÁNDEZ ENGUITA, M. F. (1993): *La profesión docente y la comunidad escolar: crónica de un desencuentro*. Morata, Madrid.

FERNÁNDEZ ENGUITA, M. F. (1995): *La escuela a examen*. Pirámide, Madrid.

FERNÁNDEZ ENGUITA, M. (1988): *La profesionalización del docente. Perfeccionamiento. Investigación en el aula. Análisis de la práctica*. Escuela española, Madrid.

FERNÁNDEZ, L. (1994): *Instituciones educativas*. Paidós, Buenos Aires.

FERNÁNDEZ, M. (1977): "Función de las taxonomías de objetivos en la programación didáctica". En *Didáctica II*, UNED, Madrid.

FERRÁN, P. (1978): *La escuela de la calle*. Narcea, Madrid.

FERRÁNDEZ, A. (1981): "La organización Escolar: Estructuras y Recursos". En *Anuario*, Sección de Ciencias de la Educación, U.A.B.

FERRÁNDEZ, A. (1984): "Presentación". En *Educar*, n.° 6, Sección de Ciencias de la Educación, Universidad Autónoma de Barcelona.

FERRÁNDEZ, A. (1985): *Proyecto Docente sobre Didáctica General y Didácticas Especiales aplicadas a la Didáctica Diferencial.* Documento Policopiado, Barcelona.

FERRÁNDEZ, A. (1993): "La Organización Escolar como objeto de estudio". En GAIRÍN, J. y ANTÚNEZ. S. (Coords.): *Organización Escolar. Nuevas aportaciones*. PPU, Barcelona, págs. 21-46.

FERRÁNDEZ, A. y **SARRAMONA, J.** (1981): *La educación. Constantes y problemática actual.* Ceac, Barcelona, 8.ª edic.

FERRER, F. (1994): "Escuela, municipio, región y estado ante la educación". En VILLA, A. (Coord.): *Autonomía institucional en los centros educativos. Presupuestos, organización y estrategias*. ICE, U. de Deusto, Bilbao, págs, 91-112.

FERRIERE, A. (1971): *La escuela activa*. Studium, Madrid.

FIOL, C. M. y **LYLES, M. A.** (1985): "Organisational Learning". En *Academy of Management Review*, Vol. 10, n.° 4, págs. 803-813.

FIRESTONE, W. A. y **HERRIOT, R. E.** (1982): "Two images of Schools as Organizations". En *Educational Administration Quarterty*. Vol. 18, n.° 2, págs. 35-59.

FOSTER, W. (1983): *Loose Coupling Revisited. A Critical View of Weick's Contribution to Educational Administration*. Deakin University, Victoria.

FOSTER, W. P. (1986): "Toward a critical thersy of educational administration". En SERGIOVANNI, T. y CORBALLY, J. (Eds.): *Leadership and organizational culture*. Uni. Press. Illinois.

FREINET, C. y **SALENGROS, R.** (1972): *Modernitzar l'escola*. Laia, Barcelona, 2.ª edic.

FULLAN (1990): "El desarrollo de la gestión del cambio". En *Revista de Innovación e Investigación Educativa*. 5, págs. 9-22.

FULLAN, M. (1985): "Change processes and strategies at the local level". En *The elementary School Journal*, 85 (3), págs. 391-421.

FULLAN, M. (1990): "El desarrollo y la gestión del cambio". En *Revista de Innovación e Investigación educativa*. n.° 5, abril, págs. 9-21.

FULLAT, O. (1978): *Filosofía de la educación*. Ceac, Barcelona.

FULLAT, O. (1991): *L'escola a Europa. Quina escola? Apunts per a una concreció de la funció social de l'escola*. Colegio oficial de psicólogos de Catalunya, Girona (documento policopiado).

GAGO, F. M. (1993): "Director y cambio: un binomio incierto". En GID: *Cultura escolar y desarrollo organizativo*, U. de Sevilla, págs. 371-387.

GAIRÍN, J. (1984): "Tres técnicas que configuran un método: la exposición, el grupo de discusión y el plenario". En *II Jornadas de Educación de adultos*. U. Popular de Zaragoza, págs. 123-141.

GAIRÍN, J. (1986): "Elements i tècniques d'organització". *En Curso Experimental de Directores de centros públicos*. Unidad Didáctica 1.4. Departament d'Ensenyament, Generalitat de Catalunya.

GAIRÍN, J. (1987): "Una introducción al estudio del currículo". En *Palestra Universitaria*, n.° 2, UNED, Cervera, págs. 237-259.

GAIRÍN, J. (1987): *Proyecto docente de organización escolar*. U. Autónoma de Barcelona (documento policopiado).

GAIRÍN, J. (1988): "Organización escolar e innovación didáctica". *Curso sobre Estrategias para la innovación didáctica*. Programa de Formación del Profesorado. UNED, Madrid, págs. 246-296.

GAIRÍN, J. (1989): "La estructura organizativa de los centros docentes". En MARTÍN MORENO, Q.: *Organizaciones educativas*. UNED, Madrid, págs. 133-168.

GAIRÍN, J. (1990): "El objeto de la Organización escolar". En *Educar*, 14-15, Departamento de Pedagogía y Didáctica, U.A.B., Barcelona, págs. 167-188.

GAIRÍN, J. (1991a): "Modelos organizativos, modelos directivos". En *I Jornades sobre direcció escolar*. Forum Europeo de Administradores de la Educación en Catalunya (Documento policopiado).

GAIRÍN, J. (1991b, 1993g): *Planteamientos institucionales en los centros educativos*. Curso de Formación para directivos. Subdirección General de Formación del Profesorado. MEC, Madrid.

GAIRÍN, J. (1992a): "La dinamización del centro escolar. Estrategias para la mejora de la calidad educativa". En *Actas del primer congreso internacional sobre dirección de centros educativos*. ICE, Universidad de Deusto, Bilbao.

GAIRÍN, J. (1992b): "Innovación educativa y organización escolar". En *La innovación educativa. Actas de les jornades Universitaries de reflexió i debat envers la pràctica docent.* UNED, Cervera, págs. 1-33.

GAIRÍN, J. (1992c): "Proyecto curricular en el marco de una escuela renovada". En *Orientaciones teórico-prácticas para la elaboración de Proyectos Curriculares*. Subdirección General de Formación Profesorado, MEC, Madrid, págs. 97-192.

GAIRÍN, J. (1992d): "Els reptes de la Reforma". *En Actas de las Jornadas de Enseñanza: L'ensenyament en el marc de la Reforma*. Cambrils, mayo (documento policopiado).

GAIRÍN, J. (1993a): "El sistema escolar como ecosistema envolvente de la escuela". En SÁENZ, O. (Coord.): *Organización escolar. Una perspectiva ecológica*. Alcoy; Marfil, págs. 43-68.

GAIRÍN, J. (1993b): "Centros educativos autónomos". En *Aula*, n.° 15, julio, págs. 65-68.

GAIRÍN, J. (1 993c): "¿Son posibles y necesarios los proyectos educativos de centro?". *En El Centro escolar como eje de la acción educativa*. ICE, U. de Zaragoza, págs. 9-36.

GAIRÍN, J. (1993d): "Aspectos didáctico-organizativos de la temporalización". En FERMOSO, P. *El tiempo educativo y escolar*. PPU, Barcelona.

GAIRÍN, J. (1993d): "Dimensiones implícitas en la dirección. Las actitudes y otros factores colaterales". En GAIRN, J. y ANTÚNEZ, S. (Coord.), págs. 579-594.

GAIRÍN, J. (1993e): "La autoevaluación institucional como vía para mejorar los centros educativos". En *Bordón*, 45 (3), págs. 331-350.

GAIRÍN, **J.** (1993f): "La innovación en organizaciones educativas". En *I Congreso Interuniversitario de Administración Educacional.* U. La Serena, Chile. (Documento policopiado).

GAIRÍN, **J.** (1994): "La autonomía institucional. Concepto y perspectivas". En VILLA (Coord.): *Autonomía institucional de los centros educativos. Presupuesto, organización y estrategias*. I.C.E., U. de Deusto, Bilbao, págs. 23-71.

GAIRÍN, **J.** (1994b): "La planificación". En GAIRÍN, J. y DARDER, P. (Coord.): *Organización y gestión de centros educativos*. Praxis, Barcelona, págs. 333-371.

GAIRÍN, **J.** (1994c): "Hacia un esquema comprensivo de las organizaciones escolares". En GAIRÍN, J. y DARDER, P. (Coord.). págs. 13-16.

GAIRÍN, **J.** (1995): "Estrategias y modelos de desarrollo organizacional. La revisión basada en la escuela". En *IV Jornadas Universitáires de reflexió i debat envers l'organització de centres*. UNED, Cervera.

GAIRÍN, **J.** (1995): *Proyecto docente e investigador*. Departamento de Pedagogía Aplicada. U. Autónoma de Barcelona (Documento Inédito).

GAIRÍN, **J.** y **ANTÚNEZ**, **S.** (1986): "Plà de centre: Tècniques de planificació, seguiment i control". En *Curso Experimental de Directores de centros públicos*. Unidad Didáctica 1.5. Departament d'Ensenyament, Generalitat de Catalunya.

GAIRÍN, **J.** y **ANTÚNEZ**, **S.** (Coord.) (1993): *Organización escolar. Nuevas aportaciones*. P.P.U., Barcelona.

GAIRÍN, **J.** y **ARMENGOL**, **C.** (1994): "¿Puede la actual jefatura de estudios desarrollar actuaciones de liderazgo académico?" En *III Congreso Interuniversitario de Organización Escolar*, Santiago de Compostela (Documento policopiado).

GAIRÍN, **J.** y **DARDER**, **P.** (Coord.) (1994): *Organización y gestión de centros educativos*. Praxis, Barcelona.

GAIRÍN, **J.** y **DARDER**, P. (Coord.) (1994b): *Organización de centros educativos. Aspectos básicos*. Praxis, Barcelona.

GAIRÍN, **J.** y OTROS. (1995): *Estudio de las necesidades deformación de los equipos directivos de los centros educativos*. C.I.D.E., Madrid,

GALGANO, **A.** (1993): *Calidad total. Clave estratégica para la competividad de la empresa*. Díaz de Santos, Madrid.

GANDIN, **D.** (1994): "Crise e Respostas: Planejamento Estratégico, Qualidade Total e Planejamento Participativo". En *Revista de Educaçao*, n.° 92, julio-septiembre, págs. 9-24.

GARANCINI, **G.** (1989): *Autonomía istituzionale i organizativa*. En Crema y Pollini (1989) (págs. 159-166).

GARCÍA DE LEÓN, **M.ª A.** y otros (1993): *Sociología de la educación*. Barcanova, Barcelona.

GARCÍA GARRIDO, **J. L.** (1982): *Educación comparada. Fundamentos y problemas*. Dykinson, Madrid.

GARCÍA HOZ, **V.** (1968): *Principios de pedagogía sistemática*. Rialp, Madrid.

GARCÍA HOZ, **V.** (1974): *Diccionario de pedagogía*. Labor, Barcelona.

GARCÍA HOZ, **V.** y **MEDINA**, **R.** (1986): *Organización y gobierno de centros educativos*. Ria1p, Madrid.

GARRAT, **B.** (1990): *Creating a Learning Organization: A Guide to Leadership, Learning and Development.* Director Books, Cambridge.

GARRAT, **B.** (1987): *The Learning Organization and the Need for Directors Who Think*. Gower, Aldershot.

GARRIDO, **J. L.** (1986): *Problemas mundiales de la educación*. Dikynson, Madrid.

GAUDIN, **L. A.** (1994): "Qualidade Total en Educaçao: A Fal Mansa do Neoliberalismo". En *Revista de Educaçao*, n.° 92, julio-septiembre, págs. 75-80.

GEMINARD, **L.** (1977): *La escuela convulsionada*. Kapelusz, Buenos Aires.

GIL, **M. A.** (1986): "Configuración e implantación de la cultura en las organizaciones". En *ESIC MARKET*, julio-sept., págs. 361-377.

GIMENO, **J.** (1984): "Prólogo". En STENHOUSE, L.: *Investigación y desarrollo del curriculum.* Morata, Madrid.

GIMENO, **J.** (1988): *El curriculum, una reflexión sobre la práctica*. Morata, Madrid.

GIMENO, **J.** y **PÉREZ**, **A.** (1992): *Comprender y transformar la enseñanza*. Morata, Madrid.

GIMENO, J. (1983): *Teoría de la enseñanza y desarrollo del currículo*. Anaya, Madrid.

GINER, A. (1976): *Sociología*. Península, Barcelona.

GOIKOETXEA, J. (1993): "Caracterización de la naturaleza de la práctica docente y del pensamiento que subyace a la misma, desde la cultura académica". En GID: *Cultura escolar y desarrollo organizativo*, U. de Sevilla, págs. 143-148.

GÓMEZ DACAL, G. (1986): "Administración Educativa". En *Diccionario de Ciencias de la Educación*. Anaya, Madrid.

GÓMEZ DACAL, G. (1992): *Centros educativos eficientes*. PPU, Barcelona.

GÓMEZ DACAL, G. (1994): "El sistema de dirección de los centros docentes en las "77 medidas de calidad de la enseñanza" propuestas por el MEC". En *III Congreso Interuniversitario de Organización Escolar*. Santiago de Compostela.

GÓMEZ DACAL, G. (Coord.) (1986): *Diccionario de Ciencias de la Educación*. Administración Educativa. Anaya, Madrid.

GÓMEZ DACAL, G. y OTROS. (1993): *Técnicas y procedimientos de inspección educativa*. Escuela Española, Madrid.

GÓMEZ LLERA, G. y **PINT, J. R.** (1994): *Dirigir es educar*. MeGraw Hill, Madrid.

GÓMEZ OCAÑA, C. (1989): "Modelos para la descentralización educativa". *Revista Española de Pedagogía*, n.° 183, Madrid, mayo-agosto, págs. 337-362.

GONZÁLEZ, M. T. (1988): "La revisión basada en la escuela: una estrategia de innovación educativa". En *Anales de Pedagogía*, n.° 6, págs. 27-35.

GONZÁLEZ, M. T. (1993): "Nuevas perspectivas en el análisis de las organizaciones educativas". En GAIRÍN, J. y ANTÚNEZ, S.: *Organización escolar Nuevas aportaciones*. PPU, Barcelona, págs. 159-194.

GONZÁLEZ, M. T. (1994): "Perspectivas teóricas recientes en organización escolar: una panorámica general". En ESCUDERO, J. M.ª y GONZÁLEZ, M.ª T.: *Profesores y escuela. ¿Hacia una reconversión de los centros y la función docente?*. Ediciones pedagógicas, Madrid, págs. 35-60.

GONZÁLEZ, M. T. (1990): "El diagnóstico de la organización en el proceso de desarrollo escolar". En *IV Seminario de Desarrollo Curricular Basado en el Centro*. CEP, Murcia (Documento policopiado).

GONZÁLEZ, M. T. (1985): "La diseminación de innovaciones: algunas perspectivas". En *Anales de Pedagogía*, n.° 0, 3, 727.

GONZÁLEZ, M. T. (1991): "La función del liderazgo instructivo como apoyo al desarrollo de la escuela". En GID (Coord.): *El centro educativo. Nuevas perspectivas*. Sevilla, págs. 37-46.

GONZÁLEZ, M. T. (1991): "Centros escolares y cambio educativo". En ESCUDERO, J. M. y LÓPEZ, J.: *Los desafíos de las reformas escolares*. Arquetipo, Sevilla, págs. 71-96.

GONZÁLEZ, M. T. (1993): "La innovación centrada en la escuela". En LORENZO DELGADO, M. y SAÉNZ BARRIO, O. (dirs.): *Organización escolar. Una perspectiva ecológica*. Marfil, Alcoy.

GONZÁLEZ, M. T. y **ESCUDERO, J. M.** (1987): *Innovación educativa: teorías y procesos de desarrollo*. Humanitas, Barcelona.

GONZÁLEZ, M. T. (1986): "Proyecto Docente". *Departamento de Didáctica y Organización Escolar*. Universidad de Murcia.

GOODMAN, P. (1973): *La deseducación obligatoria*. Fontanella, Barcelona.

GORE, E. y **DUNLAP, D.** (1988): *Aprendizaje y Organización. Una lectura educativa de teorías de la ordenación*. Tesis, Buenos Aires.

GRAY, H. L. (1980): *Management in education. Working Paper in the Social Psychology of Educational Institutions*. Nafferton books.

GRAY, H. L. (1980): "Management in Education". En *Working Papers in the Social Psychology of Educational Institutions*. Nafferton Books.

GREENFIELD, T. B. (1984): "Teories of educational organization: a critical Perspective". En HUSEN, T. y POSTLETHWAITE, T. (Eds.): *The international Encyclopedia of education*. Pergamon Press, Oxford, págs. 5240-525 1.

GREENFIELD, T. B. (1985): "Teories of educational Organization: A Critical Perspetive". En HUSEN, T. y POSTLETHWAITE, T. (Eds.): *The international Encyclopedia of Education*. Pergamon Press, Oxford, págs. 5240-525 1.

GRIFFITHS, D. (1977): "The individual in organization: a theorical perspectiva", En *Educational administration quarterly*, 13 (2).

GROOTING, P. (1988) (Coord.): *Work and Learning*. European Centre for Work and Society, Presses Interuniversitaires Européennes, Maastricht.

GUBA, E. y **LINCOLN, J.** (1985): "The context of emergent paradign research". En LINCOLN, J.: *Organizational Administration Quarterly*, 13 (2).

GUERRERO, C. (1992): "Descentralización educativa, límites y posibilidades". En *Cero en conducta*, México, n.° 31-32, págs. 13-21.

HAAVELSRUD, M. (1983): "La reflexión sur le futur à l'ècole". En *Perspectives*. Vol, XIII, n.° 1, págs. 9-19.

HABERMAS, J. (1982): *Conocimiento e interés*. Taurus. Madrid.

HALL, R. H. (1972, 1983): *Organizaciones: estructura y procesos*. Prentice-Hall, Nueva York.

HALL, R. H., HASS, J. E. y **JOHNSON, J.** (1966): "An Examination of the Blau-Scott and Etzioni typologie". En *Administrative Science Quarterly*. Vol. 12,

HALLINGER, P. y **MURPHY, J. F.** (1986): "The Social Contexte of Effective Schools". En *American Journal of Education*, 94, 3, págs. 328-355.

HANDY, C. (1988): "School Cultures and Effectiveness". En GLATTER, R., PREEDY, M., RICHES, C. y MASTERTON: *Understanding School Management.* Open Uffiversity Press. Milton Keynes, págs. 107-116.

HAVERLOCK y **HUBERMAN** (1980): *Innovación y problemas de la educación*. Unesco, París.

HEMPEL, K. (1979): *La explicación científica*, Paidos, Buenos Aires.

HERNÁNDEZ RUIZ, S. y otros (1954): *Organización escolar*. Uthea, México, 2 Vols.

HESS, R. (1976): *La pedagogía institucional hoy*. Narcea, Madrid.

HICKS, H. G. (1977): *Administratición de organizaciones*. Cecsa, México.

HOLMAN, E. L. (1980): "The School Exosystern". En FOSHAY, A. W. (Edit.): *Considered Action for Curriculum Impovement. Ass. for Supervision and Curriculum Development.* Alexandria.

HOLLY, P. (1990): "La investigación en la acción como una estrategia para la práctica de la innovación". En *Revista de innovación e Investigación Educativa*, n.° 7, págs. 67-87.

HOPKINS, D. (1989): *Evaluación for School development.* Milton Keynes, Open University.

HOUSE, E. (1988): "Tres perspectivas de la innovación educativa: tecnológica, política y cultural". En BATES, R. y otros: *op. cit.*

HOUSE, E. (1992): "Tendencias en evaluación". En *Revista de Educación*, n.° 299, págs. 43-55.

HOY, W. K. (1982): "Recent Developments in Theory and Research in Educational Administration". En *Educational Administration Quartely*, V. 18 (1), págs. 1-11.

HOY, W. K. y **CLOVER, S. I. R.** (1986): "Elementary School climate: a revision of the OCDQ. En *Educational Administration Quarterly*. Vol. 22, n.° 1. págs. 93-110.

HOY, W. K. y **TARTER, J.** (1993): "A Normative Theory of Participate Decision Making in Schools". En *Journal Educational Administration* 3 (3 l), págs. 4-19.

HOYLE, E. (1986a): The politics of school management. Hoddlerand Houghton, Londres.

HOYLE, E. (1986b): "The managen of schools: theory and practice". En HOYLE, E. y McMAHON, A. (Eds.): *Word Yearbook of Education, 1986: the management of shcools*, London, Kogan Page.

HUBERMAN, M. (1990): "Un nuevo modelo para el desarrollo profesional del profesorado". En *Revista de Innovación e Investigación Educativa*, n.° 7, págs. 43-58.

HUGHES, M. G. (1990): "Gestión y administración: teoría de la integración profesional y administrativa". En HUSEN, T. y POSTLEHWAITE, T. (dtor.): *op. cit.*

HUMPHREY, W. S. (1989): *Dirección para la innovación*. Díaz de Santos, Madrid.

HUNT, J. W. (1993): *La dirección de personal en la empresa. Guía sobre el comportamiento en las organizaciones*. McGraw-Hill, Madrid.

HUSEN, T. (198 1): *La escuela a debate. Problemas y futuro*. Narcea, Madrid.

HUSEN, **T.** y **POSTLETHWAITE**, **T.** (Coord.) (1989): *Enciclopedia Internacional de educación*. MEC-Vicens Vives, Barcelona.

IBAÑEZ, **T.** (1994): "Los paradigmas emergentes en psicología de las organizaciones". En RODRíGUEZ, A.: *Las organizaciones a debate. Una perspectiva psicobiológica*. Servicio de publicaciones, Universidad de Granada, págs. 132-138.

IBARRA, **E.** y **MONTAÑO**, **L.** (1987): *Mito y poder en las organizaciones*. Trillas, México.

ILLICH, **I.** (1974): *Energía y equidad*. Seix y Barral, Barcelona.

ILLICH, **I.** (1974b): *La convivencia*. Seix y Barral, Barcelona.

ILLICH, **I.** (1974c): *La sociedad desescolarizada*. Seix y Barral, Barcelona.

IMBERNÓN, **F.** y OTROS. (1993): *Modelos de formación permanente, innovación y profesionalización docente en diversos países*. Subdirección General de Formación del Profesorado. MEC (Investigación multicopiada).

ISAACSON, **N.** y **BAMBURG**, **J.** (1992): "Can Shools Become Learning Organizations?" En *Eduational Leadership*, Noviembre, págs. 42-44.

JACCARD, **J.** (1994): "Els processos de funcionament de la innovació". En *Actes de les Jornades d'innovació educativa a Catalunya*, Barcelona, págs. 1-10.

JENCKS, **C.** (1972): *Inequality: an assessment of the effect of Vamily Schooling in America*. Basic Books, Nueva York.

JENSON, **T. J.** y **CLARK**, **D. L.** (1969): *Principios de Administración escolar*. Troquel, Buenos Aires.

JORDE-BLOOM, **P.** (1987): "Differences between teacher's and administrators perceptions of the organizational climate of early childhood settings". En FRASER, B. J. *The study of learning environments*. Vol. 3. Curtin University of Technology, Western Australia, págs. 26-34.

JOYCE, **B.** y **WEIL**, **M.** (1980): *Models of teaching*. Englewood Cliffs. Prentice Hall, N. Jersey.

KARWEIT, **N.** (1986): *The Organisation of Time in Schools: Time Scales and Learning*. Filadelfia (Documento inédito).

KAST, **F.** y **ROSENZWEIG**, **J. E.** (198 1): *Cambio organizacional. Administración en las organizaciones*. McGraw Hill, México.

KATZ, **D.** y **KAHN**, **R. L.** (195 1): "Human organization and Worker motivation". *En Industrial production: Industrial Relations research association*, n.° 7, págs. 146-171.

KATZ, **D.** y **KAHN**, **R. L.** (1976): "Tipos de organizaciones". En VARIOS: *Lecturas sobre organización*. Trillas, México.

KEMMIS, **S.** y **McTAGGART**, **R.** (1988): *Cómo planificar la Investigación-Acción*. Laertes, Barcelona.

KENNETH, **W.** (1980): *Educación y escolaridad*. Herder, Barcelona.

KERENSKY, **V. M.** (1975): "The educative community". En *National Elementary Principal.* Vol. 54, n.° 3, enero/febrero.

KING, **E.** y colaboradores (1973): *Las necesidades de la sociedad moderna y la función del maestro*. El Ateneo, Buenos Aires.

KINGDON, **D. R.** (1973): *Matrix Organization, Managin Information Tehnologies*. Taristok, Londres.

KLIKSBERG, **B.** (1990): *El pensamiento organizativo. De los dogmas a un nuevo paradigma gerencial.* Tesis, Buenos Aires.

KOGAN, **M.** (1992): "El ajuste de la evaluación en el marco de la dirección de la educación". En *Revista de Educación*, n.° 299, págs. 155-168.

KOONTZ, **H.** y **O'DONNELL**, **C.** (1984, 85): *Administration*. McGraw-Hill, Nueva York.

LABOUCHEIX, **V.** (1990) (Coord): *Traité de la qualité totale*. Bordón, París.

LAENG, **M.** (1979): *Vocabulario de pedagogía*. Herder, Madrid.

LAFFITTE, **R. M.ª** (1994): *Proyecto docente*. Dpto. de Didáctica y Organización Escolar, Universidad de Barcelona. (Documento policopiado).

LAPASSADE, **G.** (1977): *Grupos, organizaciones e instituciones*. Granica, Barcelona.

LAVARA, **E.** (1968): "La dinámica de grupos y el moderno concepto de organización escolar". En *Tiempo y educación*, Cap. III, COMPI, Madrid.

LEGRAND, **L.** (1990): *Politiche dell'educazione*. Anicia, Roma.

LERENA, **C.** (1976): *Escuela, ideología y clases sociales en España*. Ariel, Barcelona.

LEWIN, **K.** (1943): "Forces behind food habits and methods of change". En *Bulletin of the National Research Council*, n.° 108, págs. 35-65.

LEZOTTE, **L. W.** (1982): "A response a d'Amico: Not a recipe but a Framework". En *Educational Leadership*. Diciembre.

LOBROT, **M.** (1974): *Pedagogía Institucional.* Humanitas, B. Aires.

LOPARTE, **C.** y OTROS. (1969): "Descentralization and community participation in public education". En *Review of educational research*. Vol. 40, n.° 1.

LÓPEZ HERRERÍAS, **J. A.** (1995): "¿Sistema educativo o sistema escolar?". En *Escuela española*, n.° 3222, 16 de febrero, pág. 2.

LÓPEZ RODRÍGUEZ, **M. A.** (1988): "La escuela, origen y evolución". En SAENZ, O. (Coord.): *Organización escolar*. Anaya, Madrid.

LÓPEZ, **A.** (1993): "Cultura escolar e intereses de los alumnos". En GID: *Cultura escolar y desarrollo organizativo*, U. de Sevilla, págs. 231-242.

LÓPEZ, **F.** (1994): *La gestión de calidad en educación*. La Muralla, Madrid.

LÓPEZ, **J.** (1982): *Teoría y praxis Marxista sobre la escuela*. Revista de Ciencias de la Educación, Madrid, n.° 109, enero-marzo, 3-49.

LÓPEZ, **J.** y **BERMEJO**, **V.** (1991) (Coord.): *Actas de las Jornadas de estudio sobre el centro educativo, nuevas perspectivas organizativas*. GID, Universidad de Sevilla.

LORENZO, **M.** (1994): *El liderazgo educativo en los centros docentes*. La Muralla, Madrid.

LORENZO, **M.** (1994): *Organización escolar. La construcción de la escuela como ecosistema*. Ediciones Pedagógicas, Algete (Madrid).

LORENZO, **M.** y otros (1994): *La comunidad científica de los profesores universitarios de organización escolar. Reflexiones y características*. ICE, Universidad de Granada (Opúsculo).

LOTTO, **CLARK** y **CARROLL** (1980): "Understanding Planning in Educational Organization: Generative Concepts and Key Variables". En CLARK, D. L. y OTROS (Eds.): *New Perspectives on Planning in Educational Organizations*. Rar West Laboratory.

LOUIS, **K. S.** y **DEUTLER**, **R. A.** (1988): "Knowledge Use and Schools Improvement". En *Curriculum Inquiry*, Vol. 18 (1), págs. 33~62.

LOUIS, **K. S.** y **MILES**, **M.** (1990): *Improving the Urban High School.* Teachers College Press, New York.

LOUIS, **M. R.** (1985): "An investigaro's guide to workplace culture". En FROST, P. J. y OTROS: *Organizational culture*. Sage, Beverly Hills.

LUNDGREN, **U. P.** (1992): *Teoría del curriculum y escolarización*. Morata, Madrid.

LUSSATO, **B.** (1977): *Introducción critique aux théories d'organisation*. Dunod, París, 10.ª edic.

M.E.C. (1994): *Centros educativos y calidad de la enseñanza. Propuesta de actuación*. Secretaría de Estado de Educación, Madrid.

MAÍLLO, **A.** (1974): "Instrumentos formales del trabajo didáctico. Organización de la escuela". En *Enciclopedia de didáctica aplicada*. Labor, Barcelona, Tomo I.

MARCELO, **C.**, **MINGORANCE**, **P.** y **SANCEZ**, **M.** (1991): "Estrategias centradas en el profesor. Supervisión clínica, Investigación-acción y Apoyo profesional mutuo entre profesores". En ESCUDERO, J. M. y YÁÑEZ, J. (1991) (Coord.): *Desafíos de las reformas escolares*. Arquetipo, Sevilla págs. 219~262.

MARCELO, **C.** y **ESTEBARANZ**, **A.** (1991): "Estrategias de formación centradas en el contenido y en el formador (Estrategias deductivas)". En ESCUDERO, J. M. y YAÑEZ, J. (1991) (Coord.): *Desafíos de las reformas escolares*. Arquetipo, Sevilla págs. 179-218.

MARCELO, **S.** (1992): "El desarrollo profesional cooperativo. Algunas sugerencias". En VILLAR, L. M.: *Desarrollo profesional centrado en la escuela*. Force-Universidad de Granada, págs. 170-176.

MARCELO, **S.** (1994): *Formación del profesorado para el cambio educativo*. PPU, Barcelona.

MARCH, **J.** y **OLSEN**, **J.** (1972): *Ambiguity and Choice in Organizations*. Universitestzforlaget, Oslo.

MARTÍN MORENO, Q. (1989) (Coord.): *Organizaciones educativas*. UNED, Madrid.

MARTÍN RODRÍGUEZ, **E.** (1988): *Supervisión Educativa*. Cuadernos de la UNED, Madrid.

MARTÍN, **A.** (1993): "Descentralización, territorio y política de formación profesional". En *Formación Profesional*, n.° 2, págs. 28-33.

MARTÍN, **M.** (1994): "La autonomía de los centros". En *Nuestra escuela*, Madrid, n.° 150 págs. 4~7.

MARTÍN, Q. (1994): "Incidencias del contexto escolar en la innovación curricular". En PÉREZ, R. (Coord.): *Calidad de vida en los centros educativos*. Centro Asociado de la UNED, Asturias, págs. 71-90.

MARTÍNEZ, A. y **GONZÁLEZ, C.** (1984): *Lecturas para organizaciones educativas*. Promolibro, Valencia.

MARTÍNEZ, S. y **MARTÍN, M.** (1993): "Cultura organizativa y participación". En GID: *Cultura escolar y desarrollo organizativo*, U. de Sevilla, págs. 199-206.

MATERI, L. y **BÄHLER, N. R.** (1984): *Administración Escolar. Planeamiento institucional.* El Ateneo, Buenos Aires.

MATEU, M. (1984): *La nueva organización del trabajo*. Hispano Europea, Barcelona.

MAYNTZ, R. (1967): *Sociología de la organización*. Alianza editorial, Madrid.

MAYNTZ, R. (1972): "Las organizaciones y sus objetivos". En MAYNTZ, R.: *Sociología de la organización*. Alianza editorial, Madrid, págs. 75-104.

MAYNTZ, R. (1976): "La sociedad desorganizada". En VARIOS: *Lecturas sobre organización*. Trillas, México.

MAYO, E. (1933): *The social problems of an industrial civilization*. Graduate School of Business, Harvard University, Boston.

McDONALD, B. (1992): "Mejora de centros escolares, eficacia escolar y evaluación: una perspectiva internacional". En ÁLVAREZ, M. (Coord.): *La dirección escolar: Formación y puesta al día*. Escuela Española, Madrid.

MEC (1991): *Materiales curriculares*: "Cajas rojas". Madrid.

MEC (1995): "Modalidades de Formación y Formación en Centros". Documento 3. Subdirección General de Formación del Profesorado. Madrid (Documento interno).

MEDINA, A. (1989): "El clima social del centro y del aula". En MARTÍN MORENO, Q.: *Organizaciones Educativas*. UNED, Madrid.

MEDINA, A. (1992): "La formación del profesorado ante las exigencias de los programas europeos". En SEP: *Educación Intercultural en la Perspectiva de la Europa Unidad*. Salamanca, págs. 465-500.

MEDINA, A. (1992): "Modelo, proceso y dificultades en la construcción colaborativa del PEC". En VILLAR, L. M.: *Desarrollo profesional centrado en la escuela*. Force-Universidad de Granada, págs. 115-127.

MEEK, V. L. (1988): "Organizational culture: origins and weaknesses". En *Organization Studies*, 9 (4), págs. 453-473.

MEEN, D. E. y **KEOUGH, M.** (1992): "Creating the Learning Organisation". En *The McKinsey Quarterly*, n.° 1, Bruselas.

MELLA, R. (1968): *Ideario*. Producciones Editoriales, Barcelona.

MELLA, R. (1979): *Cuestiones de Enseñanza Libertaria*. Zero Zyx, Madrid.

MELLO, G. N. y **SILVA, T. R.** (1992): "La gestión en la escuela en las nuevas perspectivas de las políticas educativas". En *Cero en conducta*, México, n.° 3132, págs. 27-40.

MENÉNDEZ, E. (1993): "El centro educativo comunitario". En *Bordón*, 45 (4), págs. 465-474.

MERANZ, A. (1983): *Diccionario de pedagogía*. Grijalbo, Barcelona.

MEURET, D. (1992): "¿Por qué hay que evaluar, en la medida de lo posible, el funcionamiento de los centros escolares?" En *Revista de Educación*, n.° 299, págs. 201-218.

MEYER, J. y **ROWAN, B.** (1983): "The structure of educational organizations". En BALDRIDGE, J. V. y DEAL, T. (Eds.): *The dynamics of organizational change in education*. McCutchan Pub. Co., Berkeley, págs. 60-87.

MEYER, J. W. (1983): "Institucionalization and the Rationality of Formal Organizational Structure". En MEYER, J. W. y SCOTT, W. R.: Organizational environment. Ritualand Rationality. Sage, Beverly-Hills, págs. 261-282.

MIALARET, G. (1984): *Diccionario de Ciencias de la Educación*. OIKOS Tan, Vilassar.

MILLIKAN, R. H. (1985): "A Conceptual Model for the Development and Maintenance of School Culture". *Conference Papers*. Perth, Australia Occidental: Asociación Australiana de Directores de Escuelas de Primera Enseñanza, Departamento de Educación.

MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE ET DE LA CULTURE (1992): "Rapport de la France". En *43 ème Session de la Conference Internationale de l'Education*, Geneve.

MITNZBERG, H. (1979): *The structuring of organizations*. Englewood CLIFFS, Prentice Hall, Nueva York.

MOLLO, S. (1977): *La Escuela en la Sociedad*. Kapelusz, Buenos Aires.

MORENO, J. M. (1967): "Organización escolar: Bases para la construcción de un programa". *En Notas y Documentos*, n.° 18, Dirección General de Enseñanza Primaria, CEDODEP, Madrid.

MORENO, J. M. (1978): *Organización de centros de enseñanza*. Edelvives, Zaragoza.

MORGAN, G. (1980): "Paradigms, mataphors, and puzzle solving in organizational theory". En *Administrative science quarterly*, Vol. 25, n.° 4.

MORGAN, G. (1990): *Imágenes de la organización*, Rama, Madrid.

MORRISH, I. (1978): *Cambio e innovación en la enseñanza*. Anaya, Madrid.

MORSE, W. C. y **WINGO, G. MAX** (1965): *Psicología aplicada a la enseñanza*. Pax-México, México.

MOSCATI, R. (1991): "Autonomía della scuola e rapporto con il territorio". En DIVOLSI, M. *Un modello per la scuo1a*. Nuova Italia, Florencia, págs. 155-167.

MOSCÓPULOS, M. (1994): *Administración organizacional educativa*. Programas de educación a distancia, Universidad Católica del Norte, Chile.

MUNICIO, P. (1975): *"Iniciación a la organización matricial"*. En Revista Española de Pedagogía, nº130, Madrid, abril-diciembre, 205-225.

MUNICIO, P. (1986): "Organización". En *Diccionario de Ciencias de la Educación. Administración educativa*. Anaya, Madrid, págs. 315-321.

MUNICIO, P. (1992): "Estructura y estrategia de los centros: sus aspectos culturales". En GID: *Cultura escolar y desarrollo organizativo*, U. de Sevilla, págs. 55-78.

MUNICIO, P. y **GIJÓN, S.** (1967): "La utilización de modelos en organización escolar". En *Revista Española de Pedagogía*, nº 99, Madrid, julio-septiembre, págs. 273-280.

MUÑOZ, A. y RAMÓN, M. (1989): Modelos de organización escolar Cincel, Madrid.

MURGATROYD, S. (1993): "Implementing Total Quality Management in the School: challenges and opportunity". En School Organisation, 13 (3), págs. 269-281.

MUSGROVE, F. (197 1): *Patterns of power and authoriry in english education*. Methuen, Londres.

NASSIF, R. (1980): *Teoría de la educación. Problemática pedagógica contemporánea*. Cincel, Madrid.

OC D E (1983): *Organización creativa del ámbito escolar*. Anaya, Madrid.

OC D E (199 1): *Escuelas y calidad de la enseñanza Informe internacional.* Paidós. MEC, Madrid.

OC D E (1992): *L'OCDE et les indicateurs internationaux de l´enseignement. Un cadre d'analyse*. París.

OC D E (1993): *Informe anual de educación*. París.

OC D E (1994): *La Qualité de l´enseignement.* París.

OGAWA, R. (1985): "Theories of Educational Organization: Clasical". En HUSEN, F. y POSTLETHWAITE, F. (Eds.): *The International Encyc1opedia of Education*. Pergamon, Press, Oxford, págs. 5251-5256.

OGAWA, R. (1992): "Teorías clásicas de la Organización Educativa". En HUSEN y POSTLETHWAITE (Coord.), Vol. 9.

OJA, S. N. y SMULYAN, L. (1989): *Collaborative action research, a developement Approach*. The Falmer Press, Londres.

ORDEN, A. DE (1986): "El curriculum en la edad preescolar". En *Enciclopedia de la Educación Prescolar*, Vol. I, Santillana, Madrid, págs. 85-96.

ORTUETA, L. (1976): *Organización científica de las empresas*. Limusa, México.

OSTOIC, T. (1993): *Administración educacional.* Programas de Educación a Distancia. Universidad Católica del Norte, Chile.

OTANO, L. (1988): "Autonomía y gestión de un centro escolar público". En PASCUAL, R. (Coord.): *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*. Narcea, Madrid, págs. 73-83.

OUCHI, W. G. y WILKINS, A. (1985): "Organizational Culture". En *Annual review of Sociology*. Vol. 11, págs. 457-483.

OWENS, R. (1976): *La escuela como organización: tipos de conducta y práctica organizativa*. Santillana, Madrid.

PAISEY, A. (1981): *Organisation y Mamagement in Schools*. Longman, Londres.

PALOM, F. J. y TORT, L. (1991): *Management en organizaciones al servicio del progreso humano*. Espasa Calpe, Madrid.

PARACONE, C. y MOLA, A. (199 1): *Per una scuo1a che funzioni.* Armando Editore, Roma.
PARIENTE, F. (1986): "Se busca escuela divertida". En *Padres y Maestros*, nº 124, diciembre de 1986, 6-7.
PARSONS, T. (1960): *Structure and Process in Modern Societies*. Free Press, Glencol.
PASCUAL, R. Y OTROS. (1993): *El liderazgo transformacional en los centros docentes*. Mensajero, Bilbao.
PATTON, R. C. (1993): "Understanding biosystem organization. Part. 2: Towards a theoretical frameword". En *International Journal Science Education*, 15, (6), págs. 637-654.
PEIRO, J. M. (1990): *Organizaciones: Nuevas perspectivas psicológicas*. PPU, Barcelona.
PÉREZ, A. (1978): *Las fronteras de la educación. Epistemología y ciencias de la educación*. Zero, Madrid.
PÉREZ, A. (1983): "Paradigmas contemporáneos en investigación didáctica". En GIMENO, J. y PÉREZ, A.: *La enseñanza, su teoría y su práctica.* Akal, Madrid, págs. 95-138,
PÉREZ, A. (1985): *La comunicación didáctica.* Universidad de Málaga.
PÉREZ, J. A. (1994): *Fundamentos de la dirección de empresas*. Rialp, Madrid.
PÉREZ, R. (1993): "Participación del alumnado y cultura escolar". En GID: *Cultura escolar y desarrollo organizativo*, U. de Sevilla, págs. 265-276.
PÉREZ, R. (1994): "Estructura participativa y organizativa de los centros de calidad". En PÉREZ, R: (Coord.): *Calidad de vida en los centros educativos*. Centro Asociado de la UNED, Asturias, págs. 213-240.
PÉREZ, R. (1993): "Apertura de los centros educativos en la comunidad y desarrollo curricular". La participación educativa". En GAIRÍN, J. y ANTÚNEZ, S: (Coord*.): Organización escolar Nuevas perspectivas.* PPU, Barcelona, págs. 719-752.
PERROW, CH. (1970*): Organizational Analysis*. Tevistock, Londres.
PERSPECTIVA ESCOLAR (1991): *L'escola com a comunitat democrática*. Nº 157, septiembre (monográfico).
PFEFFER, J. (1982): *Organizations and organization theory*. Pitman Pub, Boston.
PIAGET, J. (1970): *Naturaleza y métodos de la epistemología*. Proteo. Buenos Aires.
PICO, J. (1987): *Teorías sobre el Estado de bienestar* Siglo XXI, Madrid.
PIETRELLA, A. (1991): *Proceso di riforma scolastica e autonomia scolastica. Innovazioni organizzative e valore strumentale dell'autonomia*. En DALLE FRATTE, G. (1991), págs. 40-46.
PINO, A. (1994): "Calidad total". En SOTO, M. H. (Coord.): *Modelos y estrategias en administración buscando mejorar la calidad de la Educación*, U. La Serena, Chile, págs. 19-28.
POLSBY, N. (1979): "Prólogo". En SHARPE, J. L. (Ed*.): Descentralist Trends in Western Democracies*. Sage, Londres, págs. 1-7.
POOLE, M. S. (1985): "Communication and organizational climate: review critique and a new perspective". En Mc PHEE, R. D. y TOMPKINS, P. K. (Eds.): *Organizational communication: traditional themes and new directions*. Sage, Beverly, Hills.
POPKEWITZ, T. S. (1992): "Algunos problemas y problemáticas en la producción de la evaluación". En *Revista de Educación*, nº 299, págs. 95-118.
PORTO, A. S. (1993): "Organización escolar y cultura profesional de los docentes. Análisis de la situación en Galicia en el contexto de la Reforma". En GID: *Cultura escolar y desarrollo organizativo*, U. de Sevilla, págs. 113-118.
POSTMAN, N. (1981): *Ecología dei Media: la senola como contrapotere*. Armando, Roma.
POZO PARDO, A. (1978): *Organización Escolar*. Hijos de Santiago Rodríguez, Burgos.
POZO PARDO, A. (1984): *Organización y dirección de centros educativos* I.UNED, Madrid.
PUELLES, M. DE (1992): "Informe sobre las experiencias de descentralización educativa en el mundo occidental". En *Revista de Eduación*, n.º 299, septiembre-diciembre, págs. 353-376.
PUGH, D. S., HICKSON, D. J. y HINNING, C. R. (1969): "An empirical Taxonorny of work organizations". En *Administrative Science Quarterly*, 14 (I), marzo.
PURKEY, S. Y SMITH, M. (1983): "Effective shools: a review". En *The Elementary School Journal*, 83.
PURKEY, S. C. y SMITH, M. (1985): "Educational Policy and School Effectiveness". En *Research on Exemplary Schools*. Academic Press Inc.
PUTMAN, L. L. Y PACONOWSKI, M. E. (Eds.) (1983): *Comunication and Organizations. An Interpretative Approach.* Sage Publications, Londres.

PUTMAN, L. L. (1983): "The Interpretative Perspective: An Altemative to Functionalism". En PUTMAN, L. L. y PACAMOWSKY, M. E. (Eds.): *Comunication and Organizations. An Interpretative Approach*. Sage Publications, Londres, págs. 31-54.

QUINTANA, J. M. (1986): "Síntesis de una concepción pedagógica". En *Revista de Ciencias de la Educación*, Madrid, 128, octubre-diciembre, pp. 499-503.

QUINTANILLA, M. A. (1976a): "Filosofía de la ciencia". En *Diccionario de filosofía contemporánea*. Sígueme, Salamanca.

RALPH, J. H. y FENNESSEY, J. (1983): "Science or reform: Some question about de Effective School model". En Phi Delta Kappim, junio.

RALPH, J. H. y FENNESSEY, J. (1983): "Science or reform: Some questions about the effective schools model". En *Phi Delta Kappan*, junio.

RATTRAY, L. y PARROT, J. (1989): "Crisis de sociedad y administración educativa", en BATES, R. y otros: *op. cit.*

REGRAIN, R. (1994): "Des inégalités spatiales". En *Cahiers Pedagogiques*, 325, págs. 18-20.

REIMER, E. (1974): *La escuela ha muerto*. Seix y Barral, Barcelona.

RENOVACIÓN PEDAGÓGICA (1994): 1.º Congreso de Renovación Pedagógica de Catalunya. (documento de debate).

REVISTA DE EDUCACIÓN (1994): *La escuela como centro de cambio*, n.º 304, mayo-agosto (monográfico).

RICCARDI, R. (1950): *La dinámica della direzione*. Franco Angeli, Milán.

RICHARDSON, E. (1975): *Authority and Organization in the Secondary School.* Macmillan, Londres.

RIDAO, I. y otros (1993): "Participación de los padres en los centros educativos: la perspectiva de los directores". En GID: *Cultura escolar y desarrollo organizativo*, U. de Sevilla, págs. 223-230.

RISEBOROUGH (1986):"Know-alls", "Whizz kides", "dead wood" and the crisis of schooling". En *Annual Conference.fo the British Educational Research Association*. Universidad de Bristol, septiembre (Documento policopiado).

ROBINSON, M. A. (1966): "The Science of Organizations. A Pediatrie Note". En *Management International Review*, n.º 4.

RODRÍGUEZ, A. (1994) (Coord.): *Las organizaciones a debate. Una perspectiva psicológica*. Servicio de publicaciones, U. de Granada.

RODRIGUEZ, S. (1991): "Evaluacíón e innovación universitaria". En *División de la CCEE*: *La Pedagogía Universitaria*. Horsori, Barcelona, págs. 17-35.

ROS, D. D. (1989): "First Step in Developing. A Reflective Approach". En *Journal of Teacher Education*, XXX, 2, págs. 22-30.

ROSENHOLTZ, S. J. (1985): "Effective Schools: Interpreting the Evidence". En *American Journal of Education*, 93, 3, págs. 352-388.

ROYO, M. y otros (Coord.) (1993): *Autonomía y gestión de los centros educativos públicos en el momento actual. Reflexiones y propuestas*. Seminario permanente del MEC, Madrid. (Documento interno).

RULL, J. (1993): "Per qué és necessária l'autonomia del centre educatiu". En *Bulletí informatiu*. FEAE de Catalunya, n.º 4, págs. 4-13.

RUTTER, M. Y OTROS. (1979): *Fifteen thousand Hours*: *Secondary schools and their effects on children*. Open Books, Londres.

SÁENZ, B. (Coord.) (1986): *Organización escolar*. Anaya, Madrid.

SÁENZ, O. (1985): "La organización escolar". En VARIOS: *Organización escolar* .Anaya, Madrid.

SÁENZ, O. (1993): "Perspectivas actuales de la organización". En LORENZO, M. y SÁENZ, O. (Coords.): *Organización Escolar. Una perspectiva ecológica*. Marfil, Alcoy, págs. 9-40.

SÁEZ CARRERAS, J. (1989): *La construcción de la educación (entre la tecnología y la crítica)*. ICE, Universidad de Murcia.

SALCEDO, CH. (1977): *Experiencia y teoría de las comunas infantiles*. Fontanella, Barcelona.

SAN FABIÁN, J. L. (1990): *Proyecto Docente de Organización Escolar* .Universidad de Oviedo. Inédito.

SAN FABIÁN, J. L. (1992): "Gobierno y participación en los centros escolares: sus aspectos culturales". En GID: *Cultura escolar y desarrollo organizativo*, U. de Sevilla.

SAN FABIÁN, J. L. (1994): "La calidad de la implementación de las Reformas educativas". En PÉREZ, R. (Coord.): *Calidad de vida en los centros educativos*. Centro Asociado de la UNED, Asturias, págs. 119-142.

SAN FABIÁN, J. L. y GAGO, F. M. (1993): "La dirección pedagógica en los centros escolares: su contexto organizacional". En GAIRÍN, J. Y ANTÚNEZ, S. (Coord.): *Organización escolar. Nuevas aportaciones*. PPU, Barcelona, págs. 579-594.

SAN MARTÍN, A. (1987): *Proyecto docente sobre la Organización Escolar y Tecnología Educativa*. U. de Valencia.

SÁNCHEZ, S. (1985): "Administración educacional". En *Revista de pedagogía*, n.º 278, Santiago de Chile, págs. 116-117,

SANCHO, J. M.y otros (1992): "Para aprender de las innovaciones en los centros". *En Revista de Educación*, n.º 299, págs. 249-291.

SANDLER, B. (1994): *Gestión educativa y calidad de vida*. OEA, Argentina (Documento policopiado).

SANDRINI, M. (1994): "Paradígmas de Qualidade". En *Revista de Educaɱao*, n.º 92, julio-septiembre, págs, 25-40.

SANTIBÁÑEZ, M. (1994): *Desarrollo organizacional y comportamientos humanos*. Programas de educación a distancia. Universidad Católica del Norte, Chile.

SANTILLANA, Ed. (1988): *Diccionario de Ciencias de la Educación*. Madrid.

SANTOS, M. A. (1987): "Organización escolar e investigación educativa". En *Investigación en la Escuela*, n.º2, págs. 3-13.

SANTOS, M. A. (1990): "Evaluación cualitativa de centros escolares". En *Actas de las Jornadas de estudio sobre el centro educativo. Nuevas perspectivas organizativas*, GID. Sevilla, págs. 209-240.

SANTOS, M. A. (1991): "Cadenas y sueños: el contexto organizativo en la innovación escolar". En *Educación y sociedad*, 7. págs. 117-138.

SANTOS, M. A. (1992): "Cultura y poder en la organización escolar". En GID: *Cultura escolar y desarrollo organizativo*, U. de Sevilla, págs. 159-190.

SANTOS, M. A. (1993): "El sistema de relaciones en la escuela". En GAIRÍN, J. y ANTÚNEZ, S. (Coord.), págs. 437 a 480.

SANTOS, M. A. (1995): "Organizaciones que educan". En GAIRN, J. y DARDER, P.: *Organización y gestión de centros educativos*. Praxis, Barcelona, págs. 470/17 a 470/23.

SANVICENS, A. (1972): "Métodos educativos". En *Revista española de Pedagogía*, Madrid, n.º 118, abril-junio, 137-168.

SANVICENS, A. (1973): "El enfoque sistémico en la metodología educativa: la educación como sistema". En *Reforma cualitativa de la Educación*. SEP-Instituto S. José de Calasanz, CESIC, Madrid, págs. 245-275.

SAPHIER, J. y KING, M. (1985): "Good Seeds Grow in Strong Cultures". En *Educational Leadership*. marzo, págs. 67-74.

SARASON, S. B. (197 1): *The Culture of the Schools and the Problem of Change*. Allyn and Bacon. Boston.

SARASON, S. B. (1982): *The Culture of the Schools and the Problem of the Change*. Allyn and Bacon, Inc. Boston 2.º edic.

SARRAMONA, J. (Coord.) (1992): *La educación no formal.* CEAC, Barcelona.

SARRAMONA, J. Y OTROS. (1983): *Curriculum y planificación de curso de formación de directores escolares*. (Documento inédito). Departament d'Ensenyament. Generalitat de Catalunya.

SATHE, V. (1985): "How to de descipher and change corporate culture". En KILMANN, R. H.: *Gaining control of the corporate culture*. Jossey-Bass, San Francisco.

SCOTT, W. R. (1978): "Theorical perspective". En MEYER, M. (Coord.): *Environment and Organizations*. Joseey-Bass, San Francisco.

SCOTT, W. R. (1981): *Organizations Rational, Natural and Open Systems*. Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.

SCOTT, W. R. (1983): *The Organization of Environments*: *Net Work, Cultural and Historical Elements*. Sage Publications, Beverly Hills, págs. 155-175.

SCHAMELKIES, S. (1995): *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. Gobierno del Estado de Guanajuato, Secretaría de Educación.

SCHEIN, E. (1987): *Organizational Culture and Leadeship*. Jossey-Bass, San Francisco.

SCHEIN, E. (1972): *Psicología de la organización*. Prentice-Hall International, Englewood Cliffs.

SCHEIN, E. (1988): *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza y Janés, Barcelona.

SCHMID, J. R. (1975): *El maestro-compañero y la pedagogía libertaria*. Fontanella, Barcelona.

SCHON, D. A. (1971): *Beyond the stable state*. Temps Smith, Londres.

SCHWARTZ, B. (1979): *Hacia otra escuela*. Narcea Madrid.

SCHWARTZ, P. y OGILY, J. (1979): *The emergen pardigm.* Nenio Park, Standford.

SENGE, P. (1990), (1992): *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the learning Organisation*. Doubleday, Nueva York; Century Business, Londres.

SERGIOVANNI, T. J. (1984): "Leadership and Excellence in Schooling". En *Educational Leadership*. Febrero.

SERGIOVANNI, T. J. Y CORBALLY, J. E. (1986): *Leadership and Organizational Culture*. University of Illinois Press. Urbana and Chicago.

SERRAT, A. (1993): *Cómo motivar al profesorado*. Curso de Formación para Equipos Directivos. Cuaderno 5. Subdirección General de Formación del Profesorado, MEC, Madrid.

SEVILLANO, M. L. (1994): "La prensa dinamizadora de la calidad de vida en la educación de adultos". En PÉREZ, R. (Coord.): *Calidad de vida en los centros educativos*. Centro Asociado de la UNED, Asturias, págs. 191-212.

SEXTON, W. P. (1982): *Teorías de la organización*. Trillas, México.

SILLS, D. (Coord.) (1975): *Enciclopedia internacional de ciencias sociales*. Aguilar, Madrid.

SIROTNIK, K. A. (1994): "La escuela como el centro del cambio". En ESCUDERO, J. M. y GONZÁLEZ, M. T.: *Profesores y escuela*. Ediciones Pedagógicas, Madrid.

SIZER, T. R. (1986), Rebuilding: "First Steps by the Coalition of Essential Schools". *Phi Delta Kappan*, Septiembre.

SK1DFLSKY, R. (1973): *La escuela progresiva*. Redondo, Barcelona.

SKILBECK, M. (1984): *School-Based Curriculum Development.* Harper and Row, Londres.

SMIRCICH, L. (1985): "ls the concep of culture a paradigm for understanding organizations and ourselves?" En FROST, P. J. y otros: *Organizational culture*. Sage, Beverly Hills.

SMYTH, J. (1994): "Una concepción "pedagógica" y "educativa" del liderazgo escolar". En ESCUDERO, J. M. y GONZÁLEZ, M. T. *Profesores y escuela*. Ediciones pedagógicas, Madrid.

SMYTH, W. Y. (1989): "La administración educativa: crítica al enfoque tradicional", en BATES, R. y otros: *op. cit.*

SOPENA, Ed. (1962): *Nueva Enciclopedia Sopena*. Barcelona.

SOTO, M. H. (1994) (Coord.): *Modelos y estrategias en administración buscando mejorar la calidad de la Educación*, U. La Serena, Chile.

SPERB, D. C. (1965): *Dirección y Supervisión de la Escuela Primaria*. Kapelusz, B. Aires.

STAHL, T. H. y otros (1993): *La organización cualificante*. Comisión de las Comunidades Europeas, Eurotecnet.

STENHOUSE, L. (1984): *Investigación y desarrollo del curriculum.* Morata, Madrid.

SUCHODOLSKI, B. (197 1): *Tratado de pedagogía*. Península, Barcelona.

SUSAN, S. (1989): "Descentralización educativa en el Tercer Mundo. Una revisión de la literatura". En *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*. México, Vol. XIX, n.º 4, 4.º trimestre.

SUSINOS, T. (1994), "Calidad de vida en los centros educativos y la satisfacción e insatisfacción de los docentes". En PÉREZ, R. (Coord.): *Calidad de vida de los centros educativos*. Centro Asociado de la UNED, Asturias, págs. 39-70.

TAGIURI, R. (1968): "The concept of organizational climate". En TAGIURI, R. y LITWIN, G. H. (Eds.): *Organizational Climate*: *Exploration of a concept.* Harvard Univ. Division of Research. Graduate School of Business Administration.

TEJADA, J. (1993): "Resistencias-obstáculos a la innovación". En *I Congreso Internacional de Administración educacional*. U. La Serena, Chile (Documento policopiado).

TEJADA, J. y MONTERO, J. (1990): "El papel del director ante la innovación. Algunos obstáculos que impiden la gestión del cambio en nuestros centros docentes". En *I Congreso Interuniversitario de Organización Escolar,* Barcelona, págs. 107114.

TEMAS (1993): Revista de los movimientos de renovación Pedagógica de Cataluña, n.º 9.

TERRY, G. R. (1980): *Principios de organización*. Compañía editorial continental, México.

TIBI, C. (1989): "Le financement de l`education: l`impact de la crise et de l`ajustament". En UNESCO/IIPE: *Les perspectives de la planfication e l`education*. Paris.

TITONE, R. (1986): *El lenguaje en la interacción didáctica. Teorías y modelos de análisis*. Narcea, Madrid.

TOMAS, M. (1995): "Los conflictos organizativos, factor clave para el desarrollo organizativo de los centros educativos". En *Educar*, n.º19. Departamento de Pedagogía Aplicada, UAB, Barcelona, págs. 61-76.

TORRES, S. DE LA (1992): *Proyecto docente e investigador* Barcelona, Inédito.

TORT, L. (1986): "Aportaciones a una teoría de la Administración en el ámbito educativo". En *Revista de Ciencias de la Educación,* Madrid n.º125, enero-marzo, págs. 7-34.

TORT, LL. (1993): "Dos factores culturales a considerar en la cultura de los centros escolares". En GID: *Cultura escolar y desarrollo organizativo*, U. de Sevilla, págs. 173-184.

TRILLA, J. (1985): *Ensayos sobre la escuela*. Laertes, Barcelona.

TRILLA, J. (1986): *La educación informal.* PPU, Barcelona.

TRILLA, J. Y PUIG, J. M. (1991): "L`escola com ámbit d'educació moral". En **Perspectiva escolar**, 157, págs. 5-13.

TRIST, E. L. y BAMFORTH, K. W. "Some Social and Psychological Consequences of the long-wall method of coalgetting". En *Human Relations*. n.º 4, págs. 1-38.

TURIN, I. (1967): *La educación y la escuela en España* de 1874 a 1902. Aguilar, Madrid.

TYLER, W. (1991): *Organización Escolar*, Morata, Madrid,

UBBEN y HUGHES (1987): *The principal creative leadership for effective shools*.
Allians and Bacon, Massachussets.

URWICK, L. F. (1961): *The Elements of Administration*. Pitman, Londres.

VAN DER BERG, R. y otros (1989): Disemination Reconsidered. The Demands of Implementation. ACCO. Leuvern.

VAN MAANEN, J. y BARLEY, S. R. (1985): "Cultural organization: fragments of a theory". En FROST, P. J. y OTROS: *Organizational culture*. Sage, Beverly Hills.

VANISCOTTE, F. (199 1): "L'etabliment dúna dimensió europea en l'educació i en la formació dels ensenyants". En *Bunttlletí* Colegio de Doctores y Licenciados, n.º 77, Barcelona, págs. 20-22.

VECIANA, J. M. (1992): "La eficacia de las organizaciones". *Publicación docente* (Multicopiada). Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, U. Autónoma de Barcelona.

VIAL, J. (1979): *La escuela rumbo al 2001*. Narcea, Madrid.

VILLAR, L. M. (1992) (Coordinador): *Desarrollo profesional centrado en la escuela*. Force -Universidad de Granada.

VILLAR, L. M. (1992): "El profesor como práctico reflexivo en una cultura de la colaboración". *Diploma Universitario de Postgrado*. Departamento de Didáctica y Organización escolar. U. del País Vasco, Bilbao (Documento policopiado).

VIÑAO, A. (1993): "Espacios de poder y sistemas educativos. Teorías prácticas y usos de la descentralización en España". En *Simposio Internacional sobre "Descentralización y evaluación de los sistemas educativos europeos".* CESE, Granada. (Documento policopiado).

WEICK, K. (1976): "The social psycology of Organizing". En ADDISON-WESLEY, M.: *Educational organizations as loosely coupled systems, Administrative Science Quarterly,* 21.

WEICK, K. E. (1976): "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems". En *Administrative Science Quartely.* Vol. 21 (1), págs. 1-19.

WEILER, H. N. (1992): "¿Es la descentralización de la dirección educativa un ejercicio contradictorio?". En Revista de Educación, Madrid, n.º299, págs. 57-80.

WEINERT, A. B. (1985): *Manual de psicología de la organización*. Herder, Barcelona.

WESTOBY, A. (Edit.) (1988): *Culture and power in educational organizations*. Open University Press. Milton Keynes.

WILES, K. (1965, 1977): *Técnicas de supervisión para mejorar escuelas*. Trillas, México.

ZABALZA, M. (1993): "El contenido de la Organización Escolar". En GAIRÍN, J y ANTÚNEZ, S. (Coords.): *Organización Escolar Nuevas aportaciones*. PPU, Barcelona, págs. 81~158.

ZABALZA, M. A. (1985): "En torno a la territorialización de la enseñanza". En Materiais Pedagoxicos, n.º 1, pp. 104-116.

ZERILLI, A. (1985): *Fundamentos de organización y dirección general.* Deusto, Bilbao.