

TALLER INSTITUCIONAL DE INVESTIGACIÓN EDUCATIVA VICTORIA DE DURANGO, DGO. (27,28 Y 29 DE NOVIEMBRE 2001).

Organización y Cultura Escolar: Un enfoque psicosocial

Marcelino Guerra Mendoza
Profesor de Tiempo Completo de la
Universidad Pedagógica Nacional,
Unidad Ajusco

La presente ponencia se inscribe en el marco del **TALLER INSTITUCIONAL DE INVESTIGACIÓN EDUCATIVA** y está considerada como punto de partida para la reflexión, análisis y discusión durante el evento que se llevará cabo en Victoria de Durango, Dgo. Del 27 al 29 del presente.

La educación como fenómeno complejo ha sido abordada en el campo científico desde diferentes ámbitos que, en su fragmentación, hacen difícil la comprensión globalizada pero que, gracias a la especialización permite profundizar en su conocimiento. Uno de esos ámbitos es el contexto donde la educación se desarrolla, es su dimensión institucional, es decir el marco organizativo de la escuela. En éste ámbito, la perspectiva psicosocial resulta necesaria e incluso imprescindible porque los fenómenos educativos, dentro de la escuela, están compuestos por procesos **interpersonales** (interacción profesor-alumno, interacción director-maestro, interacción alumnos- alumnos, interacción padres- maestros, interacción padres -director, interacción alumnos –director, etc.) y por procesos **grupales** (tipo de grupo y de normas grupales, cohesión del grupo clase, tipo de organización escolar, conformación de grupos de docentes, grupos de trabajo escolar, participación en la escuela y fuera de ella, grupos de padres de familia, etc..) procesos ambos, eminentemente, psicosociales.

Existen muchas y muy diferentes variables que de diversas maneras influyen en proceso educativo que tiene lugar en la escuela, entre las cuales destacan las siguientes: estilos de liderazgo del director y de los profesores, las relaciones entre los distintos agentes educativos, estilos de dirección, el rol de los profesores, alumnos, director y padres de familia, los procesos de comunicación verbal y no verbal en el salón de clases y fuera de él, los procesos de socialización, clima o ambiente de trabajo en la escuela y en el salón de clase, etc.

En este contexto se inscribe la presente ponencia ya que la intención primordial es continuar la búsqueda de elementos teóricos y metodológicos, desde distintas disciplinas, que nos permitan arribar a estrategias de explicación y de intervención cada vez más amplias, globales e integradoras sobre los procesos educativos que tienen lugar al interior de las escuelas. Diferentes han sido las aportaciones que ha brindado y siguen brindando la pedagogía, la sociología, la antropología, la administración e incluso la psicología, desde una óptica cognitiva e individual, para explicar desde su perspectiva los fenómenos y procesos que suceden durante los aprendizajes escolares de los alumnos en las instituciones educativas. Sin embargo la disputa por el objeto de estudio ha sido tal que en ocasiones no se permite el libre tránsito de una o de otra disciplina para arribar a explicaciones más globales e integrales.

Sin caer en un eclecticismo simple, simulando que todas las disciplinas tienen cabida en la explicación del hecho educativo en las escuelas, la idea es romper con la visión disciplinar, estrecha y rígida, que obstaculiza la solución de problemáticas tan relevantes, que el Sistema Educativo tiene en la actualidad, para avanzar a través de un eclecticismo crítico en la construcción de una perspectiva amplia, global e integradora, en donde puedan caber diversas explicaciones y aportaciones. Dejando claramente establecido que la educación es un proceso humano de construcción permanente y no es propiedad privada de nadie.

Para desarrollar lo anterior resulta necesario, en primer lugar, abrir un espacio de reflexión sobre dos de los paradigmas más representativos que han orientado el estudio y explicación de las organizaciones y de lo que sucede en su interior. Esto con el fin de ir marcando el contexto de la escuela como una organización formal, la cual tiene asignadas socialmente dos finalidades centrales: la formación de individuos para la vida social y para la vida productiva. Desde un enfoque psicosocial se pretende brindar elementos para el análisis, la reflexión y la discusión sobre la institución educativa.

En segundo lugar se discute la importancia que tiene considerar al interior de las organizaciones la relación e interacción que guardan lo individual y lo colectivo para entender el comportamiento organizacional como la esencia y significado que tienen las organizaciones. Es decir, si no se revisa el comportamiento individual y colectivo dentro de la organización, será muy difícil y desintegrado arribar a una explicación del comportamiento organizacional como uno de los factores que propician la construcción de identidad como organización, en general, y como escuela en particular, cada organización es vista por otras organizaciones, colectivos, grupos e individuos de determinada forma, lo que las hace diferentes unas de otras. El construir identidades propias como organización las hace trabajar, realmente de manera colectiva, por alcanzar y desarrollar la misión que en conjunto puedan trazar.

Posteriormente se plantea las líneas de investigación que deben ser atendidas desde un enfoque psicosocial para abordar el estudio de la organización y la cultura escolar. el papel que tiene la Organización Escolar como disciplina en la explicación del fenómeno educativo que se lleva a cabo en las instituciones escolares, distinguiendo la necesidad e importancia que representa pugnar por una explicación holística de este proceso tan complejo. Se sitúa a la Organización Escolar como el centro de atención durante el desarrollo del proceso y cambio educativo al interior de las escuelas. En donde, más allá de las estructuras formales establecidas en las escuelas y del proceso administrativo y burocrático que en ellas se sigue, es factible determinar que al interior de estas estructuras interactúan distintos agentes que hacen posible la realización del hecho educativo. Del mismo modo establece que la Cultura Escolar es la parte blanda de la institución escolar y el núcleo de la Organización Escolar. Si se pretenden orientar las prácticas y procesos escolares hacia el logro de aprendizajes significativos en los alumnos debe considerarse la cultura que tiene la institución para encontrar las mejores estrategias que permitan la transformación del complejo proceso educativo. Los aprendizajes significativos son considerados como construcciones sociales que se realizan al interior de la escuela y no solamente dentro del salón de clases durante el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Finalmente se plantea una propuesta para abordar el estudio y la investigación de la escuela desde un enfoque psicosocial en el marco de las organizaciones, así como una serie de componentes de los sistemas organizativos y líneas a investigar en la escuela. La Organización y la Cultura Escolar representan dos ámbitos centrales de la investigación educativa desde una perspectiva psicosocial.

I LAS ORGANIZACIONES Y SUS PARADIGMAS.

El paradigma predominante a lo largo de la historia de la teoría organizacional ha sido la que parte del supuesto realista y objetivista de la organización, que, además la concibe como un sistema para la consecución de objetivos. Parte del hecho de considerar que las organizaciones existen, están ahí y su estudio debe comprenderlas, describirlas e incluso cambiarlas pero no cabe cuestionar su realidad objetiva y natural, porque las organizaciones se crean para conseguir objetivos mediante procedimientos racionales y eficientes. Como si las organizaciones fueran formaciones sociales diseñadas eficazmente para una consecución racional de determinados objetivos y, por consiguiente, el poder y la jerarquía deben existir en la organización para que ésta pueda coordinar mejor las acciones y alcanzar de forma más eficaz sus fines. Se asume que la organización se configura como una forma racional para conseguir objetivos mediante una serie de componentes que la caracterizan: división de funciones y de autoridad, diferenciación de roles y de niveles jerárquicos, coordinación de tareas, toma de decisiones expertas, etc. Sin embargo, en años recientes ha surgido otro paradigma que parte del supuesto de que las organizaciones son fenómenos sociocognitivos construidos y se configuran como juegos de poder. Lo esencial de una organización está en la mente de sus miembros, pero ese conjunto de percepciones y creencias configuradas en esas mentes lo han sido mediante la interacción social de esos miembros y cobra una entidad colectiva. Además, el fenómeno más básico de la organización es el poder y, por ello, su lectura más acabada es una lectura política. La realidad organizacional no es algo que está ahí sino algo que es mentalmente construido en función de la forma de interpretar esa realidad. Lo importante no es la realidad en sí sino la percepción colectiva de las personas sobre ella y, curiosamente, esa interpretación es la que acaba configurando la propia realidad. Lo que caracteriza a este paradigma alternativo, es que parte del supuesto de que la realidad, especialmente la realidad social, es una realidad que se construye al tiempo que se interpreta colectivamente.

Este nuevo paradigma cuestiona el supuesto de racionalidad atribuido a la organización, es decir, esa creencia tan arraigada en que las organizaciones son formaciones sociales diseñadas eficazmente para la consecución racional de determinados objetivos. El cuestionamiento es porque se considera que existe una cuestión básica que la propia racionalidad en la consecución de los objetivos. Dicha cuestión es la que plantea ¿quién determina los objetivos que se han de conseguir y a quiénes sirven predominantemente esos objetivos?. La respuesta a esta interrogante conlleva una lectura política de la organización, de sus fines y de sus intenciones, ya que está centrada en la coalición mínima dominante de esa organización, es decir, los que tienen mayor poder en la organización determinan sus objetivos. El fin más básico ya no es conseguir los objetivos oficiales de la organización sino mantener el poder de

la coalición dominante en la organización. Con frecuencia, esa coalición ocultará su pretensión o la justificará a través de la pretensión declarada de conseguir los fines oficiales.

De acuerdo con Peiró (1990) la realidad organizacional es tan compleja, diversa y amplia que no cabe una respuesta sencilla a favor de una u otra opción. Sin embargo es importante destacar el hecho de construir una perspectiva cada vez más global y articulada de la realidad organizacional que permita construir y orientar estrategias para la investigación e intervención en las organizaciones de una manera más comprometida y responsable, es decir, más profesional. No cabe duda que las organizaciones tienen misiones y objetivos formal y oficialmente determinados, pero es innegable, también, que esas misiones y objetivos son apropiados por ciertas coaliciones, aunque sean mínimas, para buscar y mantenerse en el poder de la organización como fin último de su participación y pertenencia en la misma. Muchas de las veces a costa del deterioro de sus miembros y del aniquilamiento de la organización.

Por tal razón es necesario subrayar la importancia que tiene, desde una perspectiva psicosocial, el hecho de definir el significado del trabajo colectivo para la interpretación de los objetivos que, formal y oficialmente, se encuentran determinados para las organizaciones; así como la relevancia que este tipo de trabajo implica, a partir de lo anterior, en la construcción de la misión que la propia organización pretende lograr y los componentes necesarios para llevarlo a cabo. Situar a la interpretación y a la construcción colectiva de los objetivos y de la misión respectivamente es otorgarle a la organización su carácter social y cultural en el proceso de socialización que sus miembros experimentan a través de la interacción cotidiana en un espacio, tiempo y contexto determinado.

II. LO INDIVIDUAL Y LO COLECTIVO EN LA ORGANIZACIÓN

El estudio de la conducta organizacional cobra pleno sentido para la construcción y desarrollo de teorías que permitan, comprender, interpretar y explicar de forma rigurosa y científica la conducta social y la compleja articulación entre el comportamiento individual y colectivo.

De acuerdo con Peiró, (1993) el estudio de las organizaciones es necesario para la Psicología Social si ésta pretende ahondar en la riqueza de lo psicosocial, es decir profundizar en el estudio e importancia que revierte para la organización tanto la interacción social, como, la compleja articulación de lo individual y lo colectivo para el desarrollo de la misma.

En este sentido la Psicología de las Organizaciones no se puede limitar, en ningún caso, a una mera interpretación o explicación de los fenómenos organizacionales sino que ha de estar orientada hacia el análisis y la realización de propuestas sobre estrategias de intervención para provocar cambios e innovaciones en las organizaciones. Los fenómenos psicosociales se muestran y se comprenden de forma mucho más rica y genuina en los procesos de cambio y de transformación, especialmente porque, además de aplicar conocimientos ya adquiridos, se generan otros nuevos y relevantes.

Las organizaciones pueden ser caracterizadas como entidades sociales con un número de miembros que puede ser precisado y con una diferenciación interna de funciones que esos miembros desempeñan, los cuales pueden pertenecer a distintas organizaciones. Además, están orientadas de manera consciente hacia fines y objetivos específicos que pueden variar en su concreción de unas organizaciones a otras.

Están configuradas racionalmente, al menos en su intención, en vistas a conseguir los fines y objetivos propios de su constitución, a través de sistemas de coordinación y dirección de carácter racional. Finalmente, presentan cierta permanencia a través del tiempo y cierta delimitación espacial, tecnológica e instrumental (Mayntz, 1972; Porter, Lawler y Hackman 1975).

En la actualidad las organizaciones de servicio están experimentando un fuerte incremento, el sector servicios ha venido creciendo en número de organizaciones y en número de puestos de trabajo a lo largo del tiempo. Este hecho está planteando nuevas demandas a la teoría de la organización y a la teoría de la dirección en vistas a clarificar las bases teóricas y las estrategias de la gestión de este tipo de organizaciones. En donde las escuelas no son ajenas a este proceso de transformación en el servicio, tanto en sus estructuras, como, en la calidad y nivel de interacción que las personas realizan cotidianamente en su interior para alcanzar los objetivos planteados.

Las organizaciones de servicio implican producción y la entrega del servicio al mismo tiempo y por el mismo agente. Ello hace más frecuente y fuerte la interacción de los miembros de la organización que producen el servicio con el cliente y con ello, las habilidades y competencias sociales acaban siendo elementos relevantes de los perfiles ocupacionales de esos puestos de trabajo.

En este contexto el estudio de la conducta organizacional es un intento sistemático por comprender la conducta de las personas en las organizaciones y las propias conductas de esas formaciones sociales. Según Kelly (1994), el estudio de la conducta organizacional consiste en el estudio sistemático de la naturaleza de las organizaciones, como surgen, crecen y se desarrollan y sus efectos sobre sus miembros individuales, grupos constituyentes, otras organizaciones e instituciones más amplias. Las organizaciones son reductibles a actos humanos individuales; sin embargo, son también significativas a nivel de conducta colectiva.

La clarificación del concepto de la conducta organizacional se ha convertido en una tarea con pleno sentido teórico que requiere una consideración desde múltiples niveles y que, en todo caso, nos lleva al problema del sujeto de esa conducta y del ambiente que significativo en el que se produce. Plantea, también, las dimensiones normativas y estructuradas que la hacen más predecible y hace referencia a su carácter social, no solo porque se da en un entorno social resultante del diseño humano, sino también porque se trata de la conducta de una formación social. Resulta fundamental determinar en qué sentido un determinado acto es realizado por un individuo, pero es, al mismo tiempo, un acto de la organización.

El análisis de procesos como el aprendizaje, la toma de decisiones, el establecimiento de fines y la adaptación de la organización al ambiente desde una perspectiva organizacional y no únicamente individual se ha convertido en un tema central en el estudio de la Psicología de las Organizaciones y requiere de modelos que clarifiquen en que medida las acciones de los miembros contribuyen a configurar la acción colectiva, la compleja interacción entre ambas y las condiciones y aspectos que hacen posible dicha acción colectiva.

En la medida en que la Psicología de las Organizaciones desarrolle una aproximación más social, y no considere estas formaciones sociales únicamente como contextos o medios sociales del comportamiento individual y grupal sino como un sistema de carácter colectivo, toda una serie aspectos pueden ser temas

a considerar por esta disciplina. De este modo, la estructura del poder y las coaliciones, los procesos sociocognitivos y de socialización que generan un sistema de conocimientos y creencias compartidas entre los miembros (cultura organizacional), los procesos de aprendizaje organizacional, los de toma de decisiones colectivas y los procesos normativos que contribuyen a la consecución de una acción concertada son aspectos relevantes.

Los efectos culturales serán más poderosos en los procesos organizacionales relacionados con estilos de autoridad, participación, valores, actitudes, relaciones interpersonales, etc., y menos fuertes en la estructura formal, la tecnología y las estrategias globales. Cada vez es más necesario el conocimiento del desarrollo organizacional, sus fases y su ciclo vital porque ello puede contribuir a clarificar los fenómenos organizacionales en un determinado momento. La perspectiva temporal habrá de tomarse en cuenta, de forma más sistemática, en el estudio del cambio y del desarrollo organizacional, en vistas a conocer de forma más adecuada las causas, trayectorias y posibles efectos de dichos cambios o transformaciones.

III. INVESTIGACIÓN DE LA ESCUELA DESDE UN ENFOQUE PSICOSOCIAL

Resulta fundamental investigar a la escuela en el marco de las organizaciones a través de un enfoque psicosocial, con el fin de comprender que en dicha organización interactúan distintos agentes del hecho educativo que pretenden lograr fines e intencionalidades que se supone comparten colectivamente. Durante esta interacción es pertinente destacar que tiene lugar una conducta organizacional. Esta conducta cabe considerarla, desde cierta perspectiva, como conducta de una persona en la organización pero es posible estudiarla también como conducta de la organización; en este caso es pertinente investigar ¿cómo y por qué se comportan los individuos de cierta forma? Pero también ¿cómo y por qué se comporta la escuela en su conjunto de cierta forma?.

El concepto de rol juega un papel importante a la hora de explicar las relaciones entre lo individual y lo colectivo, en especial en el ámbito de las organizaciones. El rol es un conjunto de expectativas respecto de los comportamientos de una persona en función de la posición que ocupa, ¿qué expectativas tienen los maestros, directores, alumnos y padres de familia de su práctica educativa? ¿qué expectativa tienen los distintos actores del hecho educativo sobre la práctica educativa de los demás? Del mismo modo es importante identificar cómo se produce la adquisición de roles y por ello, la socialización organizacional ¿qué tengo que hacer como, director, maestro, alumno o padre de familia? ¿por qué lo hago de esta manera?. Esa socialización trata de **aculturar** al individuo en la cultura de la organización. La cultura resulta ser un tercer concepto que contribuye a clarificar esa compleja relación entre lo individual y las organizaciones como sistemas sociales colectivos ¿qué tenemos en común para lograr nuestros objetivos?.

La intención de realizar investigación en este terreno es construir las estrategias más adecuadas para promover y facilitar las condiciones necesarias para que ésta aculturación socialización tienda a ser más significativa, relevante y productiva en el proceso educativo que se lleva a cabo en la escuela. Es decir, se parte del hecho de considerar a la escuela como una totalidad en donde participan cotidianamente distintos actores como son los maestros, los alumnos, el director y los padres de familia para lograr y

concretar los fines y las intencionalidades educativas que se encuentran plasmadas en el currículo base o prescrito, como sí el simple hecho de agrupar a una comunidad determinada ya diera por realizado el complejo proceso educativo dentro de las escuelas.

Comúnmente se pierde de vista que la complejidad del hecho educativo lo marca sustancialmente la forma de comportamiento individual y colectivo que se realiza en el escenario escolar. Y este comportamiento no es simple, sino por el contrario esta cargado de historias previas, de teorías implícitas, de creencias, de valores, de normas, de expectativas, de representaciones sociales, de ritos, etc. Por tal razón es necesario abrir el telón de la investigación para encontrar lo que todos decimos que tiene que ser y hacerse pero no se hace o lo que todos hacemos pero no decimos que se haga. ¿Qué sucede cuando se pretenden realizar cambios o innovaciones al interior de las instituciones educativas para elevar y mejorar los servicios que ofrecen? ¿Por qué siempre el argumento se reduce a la resistencia al cambio? ¿Por qué no se apropian las comunidades escolares de los discursos para realizar las transformaciones requeridas? ¿Para qué sirven los cambios y las innovaciones si los colectivos no se apropian de ellos?

1.- LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR

La Organización Escolar ha ocupado un lugar de segundo orden en el campo de los estudios de educación, tanto desde el punto de vista curricular como conceptual. Algunas de las causas pueden ser las siguientes:

- Se piensa que las escuelas son organizaciones simples que no necesitan una profundización en el análisis de su funcionamiento.
- Se relega a la organización a una cuestión ordenancista, alejada de la práctica, que depende solo de las instancias superiores de la administración que son las encargadas de regular el funcionamiento de los centros.
- Se concede un papel preponderante al proceso de enseñanza – aprendizaje propiamente dicho, atribuyendo a la organización un carácter meramente subsidiario.
- No existen investigaciones concisas sobre Organización Escolar.
- La preparación y el ejercicio profesional de los docentes ha sido eminentemente disciplinar.

Si se considera que la organización tiene un carácter menor, las soluciones dependen de tres fuentes escasamente relevantes: el sentido común, las recetas administrativas y la intuición individual. Estas soluciones tienden a alejar a la investigación y a la profundización teórica. Andy Hargreaves (1994) ha insistido en la importancia de considerar a la organización de las escuelas como un centro de atención importante en la búsqueda de soluciones colegiadas a las problemáticas que cotidianamente se experimentan en las escuelas. Entre otras cuestiones señala como es que la irracionalidad burocrática ha llevado al individualismo y a la balcanización, por consiguiente ha impedido la colaboración y ha enajenado a los profesores. En un sistema balcanizado el todo es menos que la suma de las partes. En estos sistemas se desarrollan varios problemas:

- Las organizaciones se vuelven ineficaces para los estudiantes que reciben una formación fragmentada y contradictoria.
- Los estudiantes perciben que no existe preocupación por ellos, ya que la amalgama de los influjos está desordenada y es caótica.
- Se hace difícil el aprendizaje de los profesores, ya que la cultura de la participación y de la colaboración apenas si puede desarrollarse.

En cambio se atiende a la organización en su totalidad y profundidad exige flexibilidad organizativa, trabajos menos especializados, optimización de los aprendizajes, actitudes cooperativas y mecanismos claros que permitan compartir las habilidades en la solución de problemas escolares.

En este sentido la reflexión sobre la organización, sobre su flexibilidad, sobre la dinámica del cambio organizativo debe estar situada en primer plano y no relegada a uno segundo. Además como señala Santos Guerra (1995), las organizaciones que educan requieren desarrollar características como la racionalidad y la colegialidad pero fundamentalmente la flexibilidad, la cual requiere de procesos de sensibilización a la necesidad de cambio, unas estructuras capaces de cambiar con autonomía y agilidad y más personas con actitudes abiertas para impulsar y llevar a cabo adaptaciones y concretar significativamente las intencionalidades educativas de las escuelas.

La realidad escolar forma un todo en el que están integradas muchas parcelas del conocimiento que permiten su explicación (sociológicas, económicas, psicológicas, didácticas, organizativas...), por lo que para su comprensión se exige de la construcción de una visión integral, holística y multidisciplinar. Es absurdo reconstruirla desde una sola de sus dimensiones. Entender lo que sucede en la escuela supone un tratamiento interdisciplinario, ya que las múltiples dimensiones de la misma están conectadas e interrelacionadas a través de las influencias mutuas de muy diversa naturaleza. Desde luego que para intervenir sobre la realidad escolar es imprescindible partir de esta visión integral y provocar el cambio en este mismo sentido.

Ya en otras ocasiones Santos Guerra (1989) ha señalado como es que los mejores diseños y proyectos curriculares, si no tienen en cuenta el contexto organizativo donde se van a desarrollar y si no se plantean las exigencias de cambio que han de llevarse a cabo en las organizaciones, se verán condenados inevitablemente al fracaso. Los profesores y el director, así como los estudiantes y los padres de familia, desarrollan su actividad educativa en el marco de una organización, juntos con otros compañeros, bajo ciertas normas y exigencias institucionales, y no en la falacia de una campana de cristal como podría ser el salón de clases.

La Organización Escolar representa un conjunto de conocimientos que se interrelacionan con otras áreas del saber pedagógico. Es imprescindible conseguir esa estrecha relación entre las distintas vertientes del hecho pedagógico para impedir que la disciplina se convierta en un compartimento estanco. Debe considerar los aspectos culturales, relacionales, psicológicos etc., que afectan al conjunto de personas que integran la organización con una racionalidad y flexibilidad tal que permita comprender que en las escuelas no solo existen estructuras aisladas donde se insertan automáticamente los actores del hecho

educativo, sino que gracias a la interacción social cotidiana de estos actores es posible la existencia de tales estructuras que son factibles de ser transformadas.

2.- LA ESCUELA Y SU CULTURA

Una cuestión central en la comprensión de los fenómenos organizacionales desde la Psicología Social es el relativo a la articulación entre lo individual y lo colectivo, para lo cual es preciso caracterizar de manera general al rol, a la socialización y a la cultura dentro de la organización.

El término **rol** procede del teatro, donde se utiliza para referirse al texto escrito que un actor tiene que interpretar. Posteriormente ha sido empleado de forma metafórica para indicar que ciertas conductas están asociadas a posiciones concretas más que las personas que las ocupan. Una posición es una unidad de la estructura social, que indica el lugar que se ocupa en un sistema de relaciones sociales estructuradas. Los participantes en estas relaciones tienen expectativas sobre su propia conducta y la de los demás, según las posiciones ocupadas. De acuerdo con Yinger (1965) un rol será, entonces, un modelo estructurado de conducta referido a una posición, es decir, un conjunto de derechos, obligaciones y normas de conducta aprobadas para los individuos que están en esa posición, estando presente la naturaleza social e interpersonal de los roles.

El concepto de rol es definido frecuentemente como el patrón de conductas esperadas de la persona que ocupa una determinada posición en un sistema social. En el marco de la Psicología de las Organizaciones se entiende como el conjunto de expectativas sobre las conductas esperadas de la persona que ocupa una posición en la organización, emitidas por las personas que se ven afectadas por su conducta e, incluso, por el propio ocupante, cuya función es prever, coordinar y facilitar la interacción social reduciendo la gran incertidumbre que hay en la conducta organizacional.

Esas expectativas no sólo provienen de otros actores del sistema, provienen también de la propia organización que está diseñada precisamente como sistema de roles. Por esta razón, el rol constituye la unidad estructural más básica de una organización al tiempo que determina, en buena medida, las aportaciones, comportamientos y características que se pretenden en la persona en función del rol que ha de desempeñar (Hontangas y Peiró, 1996). Los procesos de adquisición o desarrollo del rol organizacional pueden seguir cursos diferentes y tener resultados y consecuencias diferentes en función de la interacción que se produzca entre la persona y la organización.

Por lo tanto el estudio del sistema de roles y de su desempeño en una organización resulta relevante para la comprensión de la conducta organizacional en diversos sentidos. Por un lado es conducta de un individuo en la organización y en ella influyen diversas características personales como su motivación, sus propias expectativas, su forma de ser, etc. Por ello, es adecuado señalar que la conducta del rol puede ser el resultado de un proceso de negociación y elaboración del rol y no sólo de su asunción y acatamiento.

Por otro lado, se trata de uno de los mecanismos más relevantes de que dispone la organización para transformar las conductas de sus miembros en verdaderas conductas de la organización y así conseguir que con sus comportamientos esos miembros contribuyan a la consecución de las metas

organizacionales. La transformación de conductas individuales y grupales en conductas organizacionales es fundamental para el crecimiento y desarrollo de propia organización.

El estudio de los roles permite un análisis relacional e interaccional de la estructura de la organización, la cual puede ser conceptualizada como un sistema de puestos que están interrelacionados en función de una serie de factores entre los que caben mencionar las características de la tarea, las jerarquías y la autoridad y los sistemas de comunicación; los roles pueden considerarse como las unidades relacionales mínimas de la estructura organizacional.

Finalmente la escuela es una organización formal, ya que todo su contexto institucional tiene un andamiaje de roles. Este entramado le confiere estabilidad y continuidad en el tiempo y le hace desempeñar unas funciones independientemente de las características personales de sus integrantes. Es decir el director sea quien sea debe desempeñar el rol establecido y determinado dentro de la estructura de la dirección de la escuela. Sin embargo en la escuela al haber personas que desempeñan papeles determinados no todo es evidente, estas personas siguen normas, practican rituales, hacen interpretaciones, asumen fines que no son los propios. Lo que hace situar a la Cultura Escolar como el núcleo de la Organización Escolar.

Los rituales se practican de manera natural, como si se tratara de conductas espontáneas, se reiteran una y otra vez tienden a perpetuarse en la organización. El diseño de actuación que los rituales entrañan no está vacío de significados. Bajo la capa superficial de los mismos se encuentran presupuestos ideológicos, metodológicos, morales, etc. Por eso los alumnos no solo aprenden a comportarse de una manera determinada sino que aprenden lo que esa manera de actuar significa

En este sentido los procesos de socialización que se desarrollan en el marco de la organización escolar configuran la conducta de los individuos, que de forma consciente o inconsciente los asimilan y los hacen propios, a través ni más ni menos que de los rituales. Todo ello confiere a la escuela, como sistema ritual, un poder transmisor de los valores y de las creencias de la cultura dominante. La socialización se produce a través de la repetición de los rituales que la escuela mantiene en su dinámica cotidiana.

Tanto los procesos de asunción y acatamiento del rol como los de reconstrucción e innovación forman parte de otros más amplios de incorporación e integración de las personas a las organizaciones que son conocidos como procesos de **socialización**. Estos son mecanismos básicos que los sistemas colectivos emplean para integrar a los individuos. Esos procesos pueden contribuir a la configuración y mantenimiento de un sistema social mediante la integración de sus miembros, pero pueden llegar también a despersonalizar al individuo.

Esta situación representa uno de los fenómenos centrales de la relación entre lo individual y lo colectivo ya que el ser humano puede sólo lo puede llegar a ser de forma cabal a través de su desarrollo como individuo en una matriz social. Sólo siendo incorporado a una cultura puede llegar a ser “**yo mismo**”, sin embargo, un exceso de aculturación puede impedir su individuación o puede reducirla. Una cuestión importante en los procesos organizacionales es la que plantea la determinación del equilibrio entre socialización e individuación en los sistemas de integración organizacional. Esta cuestión esta

relacionada con la problemática de la conservación contra la innovación del sistema y la más general de estabilidad contra cambio en el sistema.

La **cultura** organizacional tiene que ver con el sistema de creencias y asunciones de la misma organización que son compartidas por sus miembros y fundamentan las interpretaciones de lo que ocurre en ella y de otros fenómenos relevantes. Un elemento importante de una buena parte de la cultura organizacional es su carácter implícito y, con frecuencia, no consciente que hace que las interpretaciones que arrancan de ella y se radican en ella parezcan lo más natural de la organización.

Lo importante de estas creencias es que son compartida por los miembros de una determinada organización, por lo que es necesario considerar que la cultura organizacional es un fenómeno sociocognitivo y socioafectivo. Se trata de asunciones o creencias de las personas, de los miembros de la organización y lo que las convierte en cultura es su carácter compartido. Es decir están asumidas de forma colectiva. Evidentemente, en una organización caben subculturas e incluso contra – culturas, pero su esencia cultural básica está definido por las asunciones compartidas de sus miembros.

Desde esta aproximación, la cultura de una organización es un elemento constitutivo de su propia realidad social y, por lo tanto, la transformación de la organización atañe a la cultura organizacional porque ésta representa la esencia de la propia organización. Es así como el diagnóstico y modificación de la cultura organizacional es fundamental para el cambio y la transformación de la organización. Haciendo más compleja pero necesaria la comprensión del entramado sociocultural que marcan la identidad de la organización. Es decir el conjunto de las diversas creencias, valores, normas, ritos, representaciones, roles, etc., que hacen posible la convivencia cotidiana dentro de la organización es fundamental conocerlo y caracterizarlo para arribar a determinadas estrategias que permitan su transformación.

Schein (1985) distingue tres niveles de la cultura organizacional: el primero está compuesto por los supuestos y creencias básicas que fundamentan los valores de los individuos y de la organización; el segundo se configura a partir del anterior y tiene que ver con lo apreciativo y valorativo, en donde se sitúan los valores y las filosofías que los inspiran y permiten apreciarlos. El tercer nivel, que es propiamente observable, está referido a los productos y a las manifestaciones que surgen como concreciones y plasmaciones de las creencias, es en este nivel en donde pueden ubicarse a los rituales, las normas, los patrones de conducta, los símbolos y los significados.

En este contexto, la cultura de una organización puede ser mas o menos fuerte o débil y ello tiene implicaciones para el análisis del cambio organizacional. En determinadas organizaciones, las creencias y valores compartidos lo son de forma intensa y ello se refleja en sus manifestaciones externas; en otras, el grado en que son compartidas esas creencias resulta más débil. Esto plantea la consideración del nivel en que una cultura organizacional es sólida o por el contrario aparece fragmentada y presenta diversas subculturas dentro de ella.

Finalmente es necesario tratar de arribar a una delimitación de la cultura organizacional y sus implicaciones para el cambio. Existe una cultura real, una cultura oficial y una cultura ideal dentro de la organización. La tensión entre la cultura real y la cultura oficial hace referencia a las posibles

discrepancias entre el sistema de valores y creencias oficialmente declarados por la organización y el sistema de valores y creencias que en realidad inspira las conductas y actuaciones en la organización.

Esta distinción es relevante si es necesario identificar los procesos de racionalización o justificación racional de actuaciones y conductas que han sido inspiradas por otros intereses y objetivos en parte distinto a la consecución eficaz y eficiente de los fines de la organización. Por otra parte, la distinción entre cultura real y cultura ideal hace referencia a la tensión que existe entre la realidad actual y la realidad pretendida. Las organizaciones tienen también aspiraciones colectivas pretendidas y éstas son uno de los motores del cambio. Sin embargo, esas aspiraciones resultan más o menos difíciles de conseguir marcando la tensión entre el presente y el futuro. Esto plantea la necesidad de analizar la cultura real y la ideal o pretendida que todavía no ha sido asumida por la organización.

Según González (1994) la cultura organizativa de la escuela es analizada desde tres perspectivas diferentes:

- La cultura como algo que posee la organización. La cultura es una variable que tiene la organización, que la constituye, que la integra. En este caso se dice que las organizaciones escolares tienen cultura.
- La cultura como una variable externa a la organización. El foco se sitúa no en la organización misma sino en la cultura que la envuelve, que le explica, que la influye, La cultura externa influye y determina las prácticas internas de la escuela.
- La cultura como una variable interna de la organización. Desde esta óptica la organización viene a ser como una sociedad en pequeño con sus propios patrones de cultura y subculturas.

En este sentido Pérez Gómez (1998) señala que la escuela es un cruce de culturas que le confiere su propia identidad y su relativa autonomía, es la mediación reflexiva de aquellos influjos plurales que las diferentes culturas ejercen de forma permanente sobre las nuevas generaciones.

Este complejo cruce de culturas se produce entre las propuestas de la cultura pública alojada en las disciplinas científicas, artísticas y filosóficas; las determinaciones de la cultura académica, reflejada en las concreciones que constituyen el currículo; los influjos de la cultura social, constituida por los valores hegemónicos del escenario social; las presiones cotidianas de la cultura escolar presente en los roles, normas, rutinas y ritos propios de la escuela como institución social específica, y las características de la cultura privada adquirida por cada alumno, profesores y directores, a través de la experiencia en los intercambios espontáneos con su entorno. Finalmente el responsable definitivo de la naturaleza, sentido y eficacia de que los alumnos y alumnas aprendan en su vida escolar.

Definitivamente la cultura es el conjunto de significados, expectativas y comportamientos compartidos por un determinado grupo social, que facilitan y ordenan, limitan y potencian, los intercambios sociales, las producciones simbólicas y materiales y las realizaciones individuales y colectivas dentro de un marco espacial y temporal determinado. La cultura es el resultado de la construcción social a lo largo del tiempo, contingente a las condiciones materiales, sociales y espirituales. Se expresa en significados, valores,

costumbres, rituales, instituciones, y objetos materiales y simbólicos que rodean la vida individual y colectiva de la comunidad.

Participar y vivir en una cultura supone reinterpretarla, reproducirla tanto como transformarla. La naturaleza de cada cultura determina las posibilidades de creación y desarrollo interno, de evolución o estancamiento, de autonomía o dependencia individual.

El análisis de lo que realmente ocurre en la escuela y de los efectos que tiene en los pensamientos, sentimientos y conductas de los estudiantes requiere descender a los intercambios subterráneos de significados que se producen en los momentos y en las situaciones más diversas e inadvertidas de la vida cotidiana en la escuela. Tanto los intercambios académicos como los intercambios personales o las relaciones institucionales se encuentran mediatizadas por la compleja red de culturas que sé en este espacio sociocultural y, a su vez, constituyen una rica y extensa red de significados y expectativas por la que transita cada sujeto en formación.

La función educativa de la escuela es ofrecer a los individuos la posibilidad de detectar y entender el valor y el sentido de los influjos explícitos o latentes que está recibiendo en su desarrollo, como consecuencia de su participación en la compleja vida cultural de su comunidad. La escuela ha de reflexionar sobre sí misma para poderse ofrecer como plataforma educativa, que intenta clarificar el sentido y los mecanismos a través de los cuales ejerce la acción de influencia sobre las nuevas generaciones. En este sentido, los docentes deben someter su práctica y su contexto escolar al escrutinio crítico, para comprender la trama oculta de intercambio de significados que constituyen la red simbólica en la que se forman los estudiantes.

La escuela impone, lentamente pero de manera tenaz, ciertos modos de conducta, de pensamiento y de relaciones propias de la institución que se reproduce a sí misma, con independencia de los cambios radicales que se provocan en el entorno. Los docentes y estudiantes aún sabiendo y cuestionando la inercia de las contradicciones notorias de las prácticas escolares dominantes, acabamos reproduciendo las rutinas que la cultura de la escuela establece.

La escuela siempre ha caminado a remolque de las exigencias y demandas sociales, ha respondido a los patrones, valores y propuestas de la cultura moderna, incluso cuando proliferan las manifestaciones de sus lagunas, deficiencias y contradicciones. Es preciso, como señala Hargreaves (1996), analizar los valores que definen la modernidad, y su progresivo deterioro para comprender tanto el valor social como la fosilización y deterioro de su herramienta más preciada, la escuela.

El abrumador poder de socialización que han adquirido los medios de comunicación de masas plantea retos nuevos e insospechados de la práctica educativa en la escuela. Actualmente la revolución electrónica parece abrir las ventanas de la historia a una nueva forma de configuración del espacio y del tiempo, de las relaciones económicas, sociales, políticas y culturales. ; en definitiva, un nuevo tipo de ciudadano, con hábitos, intereses, forma de pensar y sentir emergentes. Una vida social precedida por los intercambios a distancia, por la supresión de las barreras temporales y las fronteras espaciales. De acuerdo con Sartori (1998), a esta nueva manera de establecer las relaciones sociales y los intercambios informativos ha de responder un nuevo modelo de escuela.

Por ello es imprescindible entender los mecanismos explícitos y tácitos de intercambio cultural de significados para comprender y estimular los procesos de reflexión educativa. Las culturas funcionan, tal como plantea Pérez Gómez (1998), como patrones de intercambio precisamente porque forman una coherente red de significados compartidos que los individuos generalmente no cuestionan y se admiten como marcos útiles y presentes en los procesos de comunicación. Los significados se objetivan en comportamientos, artefactos y rituales que forman la piel del contexto institucional y que se asumen como imprescindibles e incuestionables por su carácter previo a la intervención de los agentes educativos.

IV. COMPONENTES DE LOS SISTEMAS ORGANIZATIVOS Y LÍNEAS A INVESTIGAR EN LA ESCUELA.

Si una organización pretende conseguir su misión, lo que da sentido a su existencia, de forma eficaz y eficiente, ha de desarrollar una serie de componentes básicos que permitan configurarlo como un sistema integrado. Algunos de ellos han sido caracterizados como duros o hard: la estructura o la tecnología y otros lo han sido como blandos o soft: los estilos de dirección o la propia cultura organizativa. Además de ellos el ambiente representa un elemento significativo que incide en la eficacia organizacional y sobre su configuración y desarrollo.

EL AMBIENTE

Las organizaciones son sistemas abiertos de carácter social en constante transacción con el ambiente en el que actúan. El ambiente representa al conjunto de elementos externos a la organización con la que esta mantiene o puede mantener relación y que en alguna medida son relevantes para dicha relación.

LA ESTRATEGIA

La estrategia es otro elemento relevante de la organización y hace referencia a la explicitación de los objetivos y metas a largo, mediano y corto plazo, la adopción de cursos de acción y el reparto de recursos necesarios para llevar a cabo las metas. Es la orientación competitiva de una organización y de las decisiones necesarias para conseguir esa ventaja competitiva. Puede verse como una fuerza de mediación entre la organización y el entorno, por lo cual su formulación requiere la interpretación del entorno, así como el desarrollo de pautas coherentes en flujos de decisiones organizativas para hacerle frente.

Según Peiró (1997) algunos de las preguntas relevantes que debe hacerse la organización para trazar su propia estrategia son las siguientes: ¿Dónde piensa la organización que vale la pena apostar? ¿Hacia donde hay que dirigir los recursos para sacar mayor ventaja competitiva de las oportunidades y minimizar o neutralizar las amenazas críticas para la organización? ¿Qué prioridades pretende establecer la organización?.

LA ESTRUCTURA

La estructura es considerada como el soporte de las normas de trabajo y los mecanismos administrativos que permiten a las organizaciones conducir, controlar y coordinar sus actividades de trabajo. Zerilli (1985) ha caracterizado la estructura de una organización como el esquema formal de relaciones,

comunicaciones, procesos de decisión, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de personas, unidades, factores materiales y funciones en vistas a la construcción de objetivos, mediante la diferenciación y división del trabajo y la coordinación.

LA TECNOLOGÍA

La tecnología de una organización tiene que ver con el conjunto de técnicas utilizadas en sus actividades de trabajo para transformar los inputs en outputs. Hace referencia a la herramienta o hardware pero también, y de manera relevante, a la tecnología del conocimiento.

EL SISTEMA DE TRABAJO

El sistema de trabajo se refiere a una combinación de concreta de tareas, tecnología, conocimiento experto, estilos de dirección y políticas y procedimientos relativos al personal. El componente central del propio sistema de trabajo está ocupado por los procedimientos y procesos del trabajo y las condiciones exigidas por el puesto como consecuencia de las dimensiones de organización de la tarea y por las relaciones entre los diferentes puestos, siendo también una unidad relevante el equipo de trabajo.

LAS FUNCIONES DIRETIVAS

La gestión de toda organización implica una adecuada combinación de diversas funciones y que tienen que ver con la organización interna y con la respuesta de la organización ante el entorno. Todas ellas contemplan la necesidad de un equilibrio entre la flexibilidad y el control; y entre la orientación interna y la orientación externa en la gestión de la organización. Así, la dirección implica lograr para la organización capacidad de adaptación a su entorno mediante sus posibilidades de innovación y capacidad de impacto sobre él. Esa es la parte de la dirección que atiende a la formulación, elaboración y desarrollo de políticas, entendidas como planificación global y estratégica.

LAS POLÍTICAS Y LAS PRÁCTICAS DE DIRECCIÓN DEL PERSONAL

Hacen referencia al conjunto de orientaciones y actuaciones que regulan las relaciones de los miembros con la propia organización. Estas prácticas regulan los flujos del personal (su ingreso, asignación a puestos, promociones y ascensos, jubilaciones, despidos, etc.) Del mismo modo regulan la dinámica de contribuciones y compensaciones entre las personas y la organización (valoración de los puestos de trabajo, evaluación de rendimiento, sistemas de pagos e incentivos, calidad de vida laboral). Plantean el sistema y las condiciones de las relaciones laborales y los procedimientos para resolver los agravios por una y otra parte, así como los mecanismos de influencia ascendente de los propios miembros frente a posibles abusos o falta de sensibilidad por parte de la organización.

EL CAPITAL HUMANO

Es otro de los componentes importantes de la organización, ya que representa el conjunto de recursos(competencias, conocimientos, aptitudes, actitudes, destrezas, habilidades, energía, etc.) que los miembros de la organización aportan para que ésta pueda lograr su misión. El capital humano que la organización logra reunir es un elemento fundamental para el logro de su misión y su composición mayor o menor profesionalización, su grado de implicación y compromiso organizacional).

En este contexto la organización que logren mayor congruencia entre los factores antes señalados serán más eficaces y eficientes pero, sobre todo, más relevantes y significativas para el logro de la misión que

les ha sido asignada. Las transformaciones y cambios en cualquier parte del sistema, desencadenadas desde fuera o desde dentro del propio sistema, requieren, si se quiere mantener o mejorar su funcionalidad y eficacia, cambios y adaptaciones en otros componentes.

AMBITOS DE INVESTIGACIÓN EDUCATIVA DESDE EL ENFOQUE PSICOSOCIAL

En este contexto resulta necesario considerar, tal como señala Santos Guerra (1997) que la escuela es una organización porque tiene dos dimensiones sin las cuales no puede ser entendida. La primera se refiere al contexto macro en el que se instala, al que sirve y que la rige. y la segunda es la dimensión micro política, la cual hace referencia a las características particulares de cada escuela. Es decir en su contexto concreto, en su funcionamiento interno y peculiar, absolutamente irreplicable.

En su primera dimensión pueden encontrarse una serie de características que Escudero(1989) a señalado con anterioridad:

- Constituye una realidad socialmente constituida por los miembros que la componen a través de interacción social y en relación con los contextos y ambientes en los que funciona.
- Crea una cultura propia, construida por creencias, representaciones y expectativas, tradiciones, rituales y simbologías.
- Su estructura interna es débilmente articulada, lo que dificulta el uso jerárquico de la autoridad y torna ineficaces con frecuencia los mecanismos formales.
- Prima la autonomía individual de los profesores, cultiva el sentimiento de privacidad y responsabilidad individual en el ejercicio de las funciones docentes.
- La actividad se centra en las tareas formalmente establecidas y en el cumplimiento formal de las mismas.

En su segunda dimensión es factible distinguir como cada escuela es una organización impredecible, única, llena de valores, llena de incertidumbre porque al interior de ellas puede encontrarse:

- Una cultura propia y diversas subculturas internas dentro de ella, que la constituyen en un fenómeno irreplicable.
- Conflictos que rompen la pretendida armonía y la aparente calma que parece existir cuando se habla de la escuela en general.
- Diversidad de metas, tanto por lo que respecta a las diferentes personas como a los diferentes tiempos y momentos.
- Poder que se encarna en personas y grupos, no necesariamente los que de manera institucional representan a la autoridad.
- Red de relaciones que se articula de manera informal en torno a los intereses, las motivaciones, expectativas, tensiones, rivalidades.....
- Costumbres y rutinas propias que se perpetúan como un modo de mantener la identidad de la escuela o, inconscientemente, como un modo de perpetuar la tradición.

- La confrontación ideológica, derivada de intereses de los diferentes individuos y grupos, se explicita a veces y en otras ocasiones permanece subterráneamente instalada en la dinámica cotidiana.

La combinación de ambas dimensiones permite entender lo que sucede en cada escuela. Se puede hacer hincapié en una dimensión o en otra. En su vertiente macro (legislativa, política, social, económica....) o en su vertiente micro (relaciones, tensiones, conflictos....). Definitivamente la escuela es una organización dentro de la cual tiene lugar un proceso educativo intencional, en el cual participan e interactúan individuos de manera mas o menos permanente a lo largo de un tiempo y en un espacio determinado para lograr fines formalmente establecidos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Antúnez, S. (1994) La organización escolar. Práctica y fundamentos Ed. GRAÓ

------(1998) El proyecto educativo de centro. ED. GRAÓ

- Arciga S y Guerra, M. "Organización y Cultura Escolar" en Revista Pedagogía. 3ª época, vol. 10,Nº4 Ed. UPN, México, 1995 pp.8-17

- Ball, S (1989) La micropolítica de la escuela: hacia una teoría de la organización escolar. Ed. Paídos/MEC. España.
- Escudero, J.M (1989) La escuela como organización y el cambio organizativo. En Martín-Moreno cerrillo, Q: Organizaciones Educativas. UNED. Madrid.
- Gimeno Sacristán, J (1998) Poderes inestables en educación. ED. Morata España
- (2000) La educación obligatoria: su sentido educativo y social Ed. Morata, España.
- (2001) Educar y convivir en la cultura global. Ed. Morata España.
- González González, M.T (1994) ¿la cultura del centro escolar o el centro escolar como cultura?. En Escudero Muñoz, J.M y Gonzáles González, M.T: Profesores y escuela. ¿Hacia una reconversión de los centros y de la función docente? Pedagógicas. Madrid.
- Hargreaves, A. (1994) La enseñanza en el mundo postmoderno. Conferencia. Universidad de Málaga.
- (1996) Profesorado, cultura y postmodernidad. Ed. Morata España
- Hontangas, P. y Peiró, J. M (1996)Tareas, puestos, roles y ocupaciones. En J . M Peiró y F. Prieto (Dir). Tratado de Psicología del trabajo. I. La actividad laboral y su contexto. Madrid. Síntesis, 1996.
- Kelly, J. (1994). Organizational Behavior: An Existential-Systems Approach. (rev. ed). Hmewood III. Irwin and Dorsey Press.
- Mayntz, R. (1972). Sociología de la organización. Madrid. Alianza Universidad.
- Peiró, J. M. (1990) Organizaciones: Nuevas Perspectivas psicosociológicas. Barcelona. PPU
- (1993) La Psicología de las Organizaciones como Psicología Social. Prólogo, en Quijano, S. D: La Psicología Social en las Organizaciones. Fundamentos. Barcelona, PPU.
- (1994) Intervención psicosocial en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. En Peiró, J . M. Y Ramos, J. (Dir). Intervención Psicosocial en las Organizaciones. Barcelona. PPU.

------(1996). Psicología Social de las Organizaciones. En Alvarado, J. L. ; Garrido, A. Y Torregrosa, J. R (Coords.). McGraw-Hill.

-Pérez Gómez, A. I (1998) La cultura escolar en la sociedad neoliberal. Ed. Morata, España.

- Porter, L. ; Lawler, E. E. Y Hackman, J. R (1975). Behavior in Organization. New York: McGraw- Hill Boock Co.

- Santos Guerra, M. A (1994) Entre Bastidores, el lado oculto de la organización escolar. Ed. Aljibe, España.

------(1995) Organizaciones que educan. Praxis. Barcelona.

------(1997) El crisol de la participación. Ed Escuela Española, Madrid.

------(1997) La luz del prisma. Para comprender las organizaciones educativas. Ed. Aljibe. España.

- Sartori, G (1998) Homo videns. La sociedad teledirigida. Ed. Taurus.

- Schein, E. H. (1985). Cultura empresarial y liderazgo. Barcelona. Plaza y Janés.

- Zerilli, A. (1985) Fundamentos de Organización y Dirección general. Bilbao Ed. Deusto