

- BUSH, T. (1988): **Theories of Educational Management**. Paul Chapman Pub., London.
- BUSHARDT, S. C. y FOWLER, A. R. (1987): *Improving Teaching Effectiveness: Merit Pay vs. Organizational Culture*. In **Capstone Journal of Education**. Vol. (7) nº 2, pp. 28-38.
- CALDWELL, B.J.and SPINKS, J.M. (1992): **Leading the self-managing school**. Falmer Press, London.
- CALVO de MORA, J. (1990): *¿Conocimiento del Clima o la Cultura en las Organizaciones que Hacer?*. En López, J. y Bermejo, B. (Coord.): **Actas de las Jornadas de estudio sobre el Centro Educativo**. G.I.D. Universidad de Sevilla, Sevilla.
- CALVO, F. (1978): **Estadística Aplicada**. Deusto, Bilbao.
- CAMPBELL, P. and SOUTHWORTH, G. (1990): *Rethinking collegiality: Teachers' views*. In **Annual meeting of the A.E.R.A.** Boston.
- CAMPIGLIO, A. y RIZZI, R. (1997): **Cooperar en la escuela**. Kikiriki, Morón (Sevilla).
- CAMPO, C. (1993): *Collaborative school cultures: how principals make a difference*. In **School organization**. Vol. (13) nº2.
- CAMPS, V. (1993): **Paradojas del individualismo**. Crítica, Barcelona.
- CARBAUGH, D. (1988): *Cultural Terms and Tensions in the Speech at a Television Station*. In **Western Journal of Speech Communication**. Vol. (52) nº3, pp.216-237.
- CARR, W. (1993): **Calidad de la enseñanza e investigación-acción**. Diada, Sevilla.
- CARR, W. y KEMMIS, St. (1988): **Teoría crítica de la enseñanza**. Martínez Roca, Barcelona.
- CARREÑO, P.A. (1992): **Equipos**. Editorial AC, Madrid.
- CASTILLEJO, J.L. (1987): **Pedagogía Tecnológica**. CEAC, Barcelona.
- CASTRESANA, J. y BLANCO, A. (1990): **El directivo impulsor de la innovación**. Marcombo, Madrid.
- CEBREIRO, B. (1993): *La iniciación de una profesora novel como aprendizaje de la cultura de la enseñanza*. En **Cultura Escolar y Desarrollo Organizativo. II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar**. GID, Universidad de Sevilla, Sevilla.
- CEBREIRO, B. y MONTERO, L. (1993): *Análisis de los procesos de interacción en la experiencia de una profesora novel*. En **Cultura Escolar y Desarrollo Organizativo. II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar**. GID, Universidad de Sevilla, Sevilla.

- CICOUREL, A. V. (1987): *Cognitive and Organizational Aspects of Medical Diagnostic Reasoning*. In **Discourse Processes**. Vol (10) nº 4; pp.347-367.
- CISCAR, C. y URÍA, M.E. (1988): **Organización escolar y acción directiva**. Narcea, Madrid.
- CLANDININ, D.J. and CONNELLY, F. M. (1995): *Teachers' Personal practical Knowledge*. In Halkes, R. and Olson, J.K.: **Teacher Thinking: A New Perspective on persisting Problems in Education**. Swets ans Zeitlinger, Lisse.
- CLARCK, D. (1996): **School as Learning Communities**. Cassell, London.
- CLARK, B.R. (1983): *The contradictions of change in academic systems*. In **Higher Education**. nº 12; pp. 101
- COFFMAN, S. L. y EBLEN, A. L. (1987): *Metaphor Use and Perceived Managerial Effectiveness*. In **Journal of Applied Communication Research**. Vol. (15) nº 1-2; pp. 53-66.
- COHEN, E.; DEAL, T.; MEYER, J. and SCOTT, W. (1979): *Technology and teaming in the elementary school*. In **Sociology of Education**. nº 52; pp. 20-33.
- COHEN, L. y MANION, L. (1990): **Métodos de investigación educativa**. La Muralla, Madrid.
- COLAS, P. y BUENDIA, L. (1992): **Investigación educativa**. Alfor, Sevilla.
- COLOM, A.; SARRAMONA, J. y VAZQUEZ, G. (1991): **Trabajo y Empresa**. Documento Policopiado, UAB.
- CONGRESO INTERUNIVERSITARIO DE ORGANIZACIÓN ESCOLAR (1994): **Reforma Educativo y Organización Escolar**. Tórculo, Santiago de Compostela.
- CONTRERAS, J. (1997): **La Autonomía del profesorado**. Morata, Madrid.
- COOK, T. y REICHART, CH. (1985): **Métodos cualitativos y cuantitativos en Investigación Educativa**. Morata, Madrid.
- CORNBLETH, C. (1988): *Curriculum in and out of Context* In **Journal of Curriculum and Supervision**. Vol.(3) nº 2; pp. 85-96.
- CORONEL, J.M. (1993): *La configuración de una cultura para el cambio y sus conexiones con el medio externo*. En Coronel, J.M.; Sánchez, R. y Mayor, C. (Coord.) (1993): **Cultura escolar y desarrollo organizativo. II Congreso Universitario de Organización Escolar**. GID, Universidad de Sevilla, Sevilla.
- CORONEL, J.M. (1996): *Condiciones organizativas y cultura profesional: Algunas líneas de investigación*. En Zabalza, M.A. (Coord.): **Reforma Educativo y Organización Escolar**. Tórculo, Santiago de Compostela.

- CORONEL, J.M.; LÓPEZ, J.; SÁNCHEZ, M.; MONTERO, A.; MAYOR, C. y CAMPOS, J.J. (1994): **Para comprender las organizaciones escolares. Ocho temas básicos.** GID, Universidad de Sevilla, Sevilla.
- CORONEL, J.M.; SÁNCHEZ, R. y MAYOR, C. (Coord.) (1993): **Cultura escolar y desarrollo organizativo. II Congreso Universitario de Organización Escolar.** GID, Universidad de Sevilla, Sevilla.
- CRAY, D. and MALLORY, G. (1998): **Making sense of managing culture.** International Thomson Business.
- CREW, E. y LEWIS, J. L. (1990): *Building a Graduate Professional Culture: A Case for Student Involvement in Developing and Sustaining an Adult Education Graduate Program.* In **synopsis of a paper presented at the Annual Meeting of the American Association for Adult and Continuing Education.** Salt Lake City.
- CROW, P. (1988): Plain English: What Counts besides Readability?. In **Journal of Business Communication.** Vol. (25) nº 1; pp. 87-95.
- CUADRAS, C. y otros (1984): **Fundamentos de estadística. Aplicación a las Ciencias Humanas.** PPU, Barcelona.
- CUDE, R. L. (1991): *The Development of Communication Competence during Organizational Assimilation.* Paper presented at the Annual Meeting of the International Communication Association. Chicago.
- CZANIAAWSKA-JOERGES, B. (1992): **Exploring complex organizations.** In Cultural Perspectives, Sage, Londres.
- CHATMAN, J. A. (1991): *Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms.* In **Administrative Science Quarterly.** Vol. (36) nº3; pp. 459-484.
- CHELTE, A. F. y otros (1989): *Corporate Culture as an Impediment to Employee Involvement: When You Can't Get There from Here.* In **Work and Occupations: An International Sociological Journal.** Vol. (16) nº 2; 153-164.
- CHENEY, G. y TOMPKKINS, Ph. K. (1987): *Coming to Terms with Organizational Identification and Commitment.* In **Central States Speech Journal.** Vol. (38) nº 1; pp. 1-15.
- CHEONG, Y. (1993): *Profiles of Organizational Culture and Effective Schools.* **School Effectiveness and School Improvement.** Vol. (4) nº 2; pp. 85-104.
- CHIAVENATO, I. (1992): **Introducción a la teoría general de la Administración.** McGraw-Hill, Colombia.
- DALIN, P. (1993): **Changing the School Culture.** Cassell, Londres.

- DALIN, P. and RUST, V. (1983): **Can schools learn?** The NFER-NELSON pub. Co, Windsor.
- DALIN, P.; RUST, V. and SUMER, R. (1987): **GIL. Guide to Institutional Learning (School Development Guide).** IMTEC/NFER, Oslo / Windsor
- DANIEL, L. G. (1989): *Introducing New Organizational Structures in Education: The Importance of Understanding the Formation of Organizational Cultures.* Paper presented at the Annual Meeting of the Louisiana Educational Research Association. New Orleans.
- DARIO, M. (1992): **Diagnóstico Educativo** Ediciones de la Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile.
- DAVID, J.L. (1989): *Synthesis of research on school-based management.* In **Educational Leadership.** Vol. (46) nº 8, pp. 45-53.
- DAVIS, N. T. y otros (1991): *Communication for a Shared Understanding: The Role of Semiotics in Establishing a Culture for Change.* In Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association. Chicago.
- DE GROOT, A.A. (1969): **Methodology: foundation of inference and research in the behavioral sciences.** Monton, Thetaque.
- DE LA TORRE, S. (cord.) (1998): **Cómo innovar en los centros educativos. Estudio de casos.** Editorial Escuela Española, Madrid.
- DEAL, T. (1985): *The Symbolism of Effective Schools.* In **The Elementary School Journal.** Vol. (85) nº5.
- DEAL, T.E. (1988): *The symbolism of effective schools.* In Westoby, A. (Coor): **Culture and power in educational organizations.** Open Universitu Press, Milton Keynes.
- DEAL, T.E. (1990): *Healing our schools.* In Lieberman, A. (Ed.): **Schools as collaborative cultures.** Falmer Press, Londres.
- DEAL, T.E. and KENNEDY, A. (1982): **Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life.** Addison Wesley. Reading Mass.
- DEAL, T.E. y KENNEDY, A. (1986): **Culturas corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional.** Fondo Educativo Interamericano, México.
- DEL ARCO, I. (1999): **Currículum y Educación Intercultural: Elaboración y Aplicación de un Programa de Educación Intercultural.** Tesi Doctoral, Document Inèdit, Universitat de Lleida.
- DEL POZO, M. (1997): **Cultura empresarial y comunicación interna: su influencia en la gestión estratégica.** Fragua, Madrid.

- DEL RINCÓN, D. y otros (1995): **Técnicas de investigación en ciencias sociales**. Dykinson, Madrid.
- DENISON, D.R. (1991): **Cultura corporativa y productividad organizacional**. Legis, Colombia.
- DENTON, H. M. (1988): *Strategic Factors in the Choice of a Model of Public Relations. Case Study: Seventhday Adventist Church World Headquarters*. In **Paper presented at the Annual Meeting of the Association for Education in Journalism and Mass Communication**. Portland.
- DEVONS, E. (1961): *Statistics as a Basis for Policy*. In **Essays in Economics**. Allen and Unwin, London.
- DÍAZ NOGUERA, M<sup>a</sup> D. (1995): **Ver, saber y ser: participación, evaluación, reflexión y ética en el desarrollo de las organizaciones educativas**. Publicaciones M.C.E.P. Morón (Sevilla).
- DÍEZ GUTIÉRREZ, E. (1996): *La evaluación de la cultura de una organización como un proceso de reflexión y autoevaluación interna de una comunidad educativa para la mejora de la calidad del funcionamiento del centro*. En Zabalza, M.A.: **Reforma Educativo y Organización Escolar**. Tórculo, Santiago de Compostela.
- DÍEZ GUTIÉRREZ, E. (1996): *Modelo dinámico del funcionamiento de la cultura escolar*. En **La construcción de una nueva cultura en centros educativos**. VIII Jornadas Estatales Forum Europeo de Administradores de la Educación, Murcia.
- DÍEZ GUTIERREZ, E. (1998): **Evaluación de la cultura en la organización de instituciones de Educación Social**. Documento Inédito, Tesis Doctoral Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- DÍEZ GUTIERREZ, E. (1999): **La estrategia del caracol. El cambio cultural en una organización**. Oikos-Tau, Vilasar de Mar.
- DÍEZ, E. y DOMÍNGUEZ, G. (1996): *La cultura de las organizaciones educativas. Bases para el desarrollo de procesos de innovación y cambio*. En Cantón, I.: **Manual de Organización de Centros Educativos**. Oikos Tau, Vilasar de Mar (Barcelona).
- DOMÈNECH, J.M. (1980): **Bioestadística. Métodos estadísticos para investigadores**. Herder, Barcelona.
- DOMÈNECH, J.M. (1985): **Métodos estadísticos para la investigación en las ciencias humanas**. Herder, Barcelona.
- DOMÍNGUEZ y otros (1993): *Las relaciones e influencias entre la comunidad local y la cultura y subculturas de las Universidades Populares como instituciones (centros) de formación de educación de adultos*. En **Cultura Escolar y Desarrollo Organizativo**. II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar. GID, Universidad de Sevilla, Sevilla.

- DOMÍNGUEZ, G. (1995): **La cultura en las organizaciones educativas como la resultante de la interrelación convergente de los elementos del sistema relacional**. Documento interno policopiado, Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- DRUKER, P.F. (1991): **La innovación y el empresario innovador. La práctica y los principios**. Edhasa, Barcelona.
- DRUKER, P.F. (1993): **Administración para el futuro. La década de los noventa y más allá**. Parramón, Barcelona.
- DUFFY, Ch. A. (1990): **Leading Them to Water and Making Them Drink. Some Thoughts on Why Training Works (and Doesn't Always Work)**. In Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association. Boston.
- DURKHEIM, E. (1976): **Educación como socialización**. Sígueme, Salamanca.
- DUTTWEILER, P.C. and MUTCHLER, S.E. (1990): **Organizing the educational system for excellence: Harnessing the energy of people**. Southwest Educational Development Lab. Austin.
- EDELSON, P. J. (1990): **Campus Cultures and Continuing Higher Education: Discovering Relationships**. In **Continuing Higher Education Review**. Vol. (54) n°1; pp. 35-42.
- EDMONDS, R.R. (1982): *Programs for school Improvement: an Overview*. In **Educational Leadership**.
- EISNER, E.W. (1990): *Reforming Schools: are these lessons to learn from the United States*. In **Revista Española de Pedagogía**. Vol. (48) n° 1; pp. 5-24
- ELLIOT, J. (1986): *Autoevaluación, desarrollo profesional y responsabilidad*. En AAVV: **Cambiar la escuela, cambiar el currículum**. Martínez Roca S.A., Barcelona.
- ELLIOT, J. (1990): **La investigación acción en educación**. Morata, Madrid.
- ELLIOTT, J. (1991): *Tree Perspectives on coherence and continuity in teacher education*. In **UCET Annual Conference**.
- ELLIOTT, J. (1993): **Reconstructing teacher education**. Falmer Press, London.
- ENDEMAN, J. (1990): **Leadership and culture. Superintendents and districts**. Annual meeting of the A.E.R.A., Boston.
- ENGLAND, G. (1989): *Tres formas de entender la administración educativa*. En Bates, R. y otros: **Práctica crítica de la administración educativa**. Servicio de Publicaciones, Universidad de Valencia.
- ERICKSON, F. (1987): *Conceptions of School Culture: An Overview*. In **Educational Administration Quarterly**. Vol. (23) n° 4, pp. 11-24.

ESCART, A. Y MUSITU, G. (1982): **Psicología Ambiental: percepción de libertad y control en ambientes construidos**. Medio Ambiente, Anales del Centro de Alzira. H. UNED.

ESCOTET, M.A. (1980): **Diseño multivariado en Psicología y Educación**. CEAC, Barcelona.

ESCUDERO, J.M. (1988): *La innovación y la organización escolar*. En Pascual, R. (Coord.): **La gestión educativa ante la innovación y el cambio**. II Congreso Mundial Vasco. Narcea, Madrid.

ESCUDERO, J.M. (1990): **El centro como lugar de cambio educativo: la perspectiva de la colaboración**. Conferencia I Congreso Interuniversitario de Organización Escolar, Barcelona.

ESCUDERO, J.M. (1991): *Formación centrada en la escuela*. En **GID: El centro educativo. Nuevas perspectivas organizativas**. Universidad de Sevilla, Sevilla.

ESCUDERO, J.M. (1991): *La escuela como espacio de cambio educativo: estrategias de cambio y de formación basada en el centro escolar*. En Escudero, J.M. y López, J. (Coord.): **Los desafíos de las Reformas Escolares**. Arquetipo, Sevilla.

ESCUDERO, J.M. (1991): *La naturaleza del cambio educativo: estrategias de cambio y de formación para y como cambio*. En Escudero, J.M. y López, J. (Coord.): **Los desafíos de las Reformas Escolares**. Arquetipo, Sevilla.

ESCUDERO, J.M. (1992): *Innovación y desarrollo organizativo de los centros escolares*. En **Cultura Escolar y Desarrollo Organizativo. II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar**. GID, Universidad de Sevilla, Sevilla.

ESCUDERO, J.M. (1997): *El equipo directivo como dinamizador pedagógico de una escuela cooperativa*. En Medina, A. (Coord.): **El liderazgo en educación**. UNED, Madrid.

ETKIN, J. y SCHVARSTEIN, L. (1989): **Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio**. Paidós, Barcelona.

FAURE, G. (1993): **Estructura, organización y eficacia de la empresa. Fundamentos de la gestión directiva**. Deusto, Bilbao.

FERGUSON, G.A (1986): **Análisis estadístico en educación y psicología**. Anaya, Madrid.

FERNÁNDEZ CRUZ, M. y MOLINA, E. (1993): *Indagación biográfica en el estudio de la cultura profesional del docente*. En **Cultura Escolar y Desarrollo Organizativo. II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar**. GID, Universidad de Sevilla, Sevilla.

FERNÁNDEZ DÍAZ, M<sup>a</sup> J. (1994): *Clima Institucional*. En **Organización y Gestión Educativa**. nº1, pp. 3-6.

- FERNÁNDEZ DÍAZ, M<sup>a</sup> J. y ASENSIO, I. (1989): *Monográfico sobre clima institucional. En Apuntes de Educación (Dirección i Administración). n° 32.*
- FERNÁNDEZ ENGUITA, M. (1990): *La escuela a examen.* Eudema, Madrid.
- FERRÁNDEZ, A. (1987): *Cultura, Educación y Municipios.* En Gairín, J.; Antúnez, S. y Pérez, A. (Coord.): *Temas actuales en educación. Panorámicas y perspectivas.* P.P.U., Barcelona.
- FERRÁNDEZ, A. (1992): *Roles y funciones en el desarrollo organizacional.* En *Cultura Escolar y Desarrollo Organizativo. II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar.* GID, Universidad de Sevilla, Sevilla.
- FERRÁNDEZ, A. (1995): *Sistema Educatiu i Innovació curricular.* Document Policiat. Curs de doctorat Bieni 94/95. Universitat Autònoma de Barcelona.
- FERRERES, V. (1992): *El desarrollo profesional cooperativo en secundaria. Estudio de caso y propuesta de estrategias.* (Investigació de Acceso a Cátedra). Tarragona.
- FERRERES, V. (1992): *La Cultura Profesional de los Docentes: Desarrollo Profesional y Cultura Colaborativa.* En *Cultura Escolar y Desarrollo Organizativo. II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar.* GID, Universidad de Sevilla, Sevilla.
- FETTERMAN, D. (1987): *Ethnographic Auditing: A New Approach to Evaluating Management in Higher Education.* In Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, Washington.
- FINE, M. G. (1991): *Multicultural Voices in the Workplace: Organizational Communication in the Year 2000.* In Paper presented at the Annual Meeting of the Eastern Communication Association. Pittsburgh.
- FINE, M. G. y otros (1990): *Cultural Diversity in the Workplace.* In *Public Personnel Management.* Vol. (19) n° 3; pp. 305-319.
- FINK, R. A. (1988): *Leadership, Culture and Change on the College Campus.* In *Campus Activities Programming.* Vol. (20) n° 9, pp. 64-69.
- FIRESTONE, W.A. and WILSON, B.L. (1985): *Using Bureaucratic and Cultural Linkages to Improve Instruction: The principal Contribution.* In *Educational Administration Quartely.* Vol (21) n° 2, pp. 7-30.
- FLINDERS, D.J. (1988): *Teachers' isolation and the new reform.* In *Journal of Curriculum and Supervision.* Vol. (4) n° 1, pp. 17-29.
- FOEMAN, A. (1989): *Organizational Multiculturalism: Towards a Model of Diversity Sensitivity in the Teaching of Organizational Communication.* Paper presented at the Annual Meeting of the Speech Communication Association, San Francisco.



- FOEMAN, A. K. y PRESSLEY, G. (1987): *Ethnic Culture and Corporate Culture: Using Black Styles in Organizations*. In **Communication Quarterly**. Vol. (35) nº 4; pp. 293-307.
- FONTÁN MONTESINOS, M<sup>a</sup> T. (1988): **Los Círculos de Calidad o Equipos de mejora como tácticas de innovación en la escuela**. Escuela de Formación del Profesorado de Las Palmas de Gran Canaria. Documento Policopiado
- FORUM EUROPEO DE ADMINISTRADORES DE LA EDUCACIÓN DE LA REGIÓN DE MURCIA (1996): **La construcción de una nueva cultura en centros educativos**. VIII Jornadas Estatales Forum Europeo de Administradores de la Educación, Murcia.
- FOX, D.J. (1981): **El proceso de investigación en educación**. Ediciones de la Universidad de Navarra. EUNSA, Pamplona.
- FREED, J.E. (1997): *A culture for Academic Excellence: Implementing the Quality Principles in Higher Education*. In **Quality in Higher Education**. Vol (25), nº1.
- FREED, J.E. (1999): *Creating a Culture for Change: "We eat Change for Breakfast"*. In **Quality in Higher Education**. Vol (8), nº1.
- FRENCH, W.L. and BELL, C.H. (1984): **Organization development**. Prentice Hall, Englewe-Cliffs.
- FULLAN, M. (1985): *Change processes and strategies at the local level*. In **The Elementary School Journal**. nº 3; pp. 391-421.
- FULLAN, M. (1991): **The new meaning of educational change**. Cassell, Londres.
- FULLAN, M. (1994): *La gestión basada en el centro: el olvido de lo fundamental*. En **Revista de Educación**. nº 304; pp. 147-161.
- FULLAN, M. y HARGREAVES, A. (1997): **¿Hay algo por lo que merezca la pena luchar en la escuela?. Trabajar unidos para mejorar**. Kikiriki. Cooperación Educativa, Morón (Sevilla).
- FULLAT, O. (1990): *La cultura: Hermenéutica del hombre*. En **Educación**. nº14/15; pp.137-148.
- GAGNON, D. (1986): **Le développement Organisationnel dans une perspective d'excellence**. Agence d'ARC, Ottawa
- GAIRÍN, J. (1992): *Las claves culturales de los conflictos en las organizaciones escolares*. En **II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar**. GID, Universidad de Sevilla, Sevilla.

- GAIRÍN, J. (1995): *Comprender las claves culturales de los conflictos para realizar proyectos de centro*. En Domínguez Fernández, G. y Amador, L. (Coord.): **El proyecto Curricular de Centro. Un instrumento para la calidad educativa**. UNED, Sevilla.
- GAIRÍN, J. (1995): **Proyecto Docente de acceso a Càtedra**. Documento Policopiado, Universitat Autònoma de Barcelona, Bellaterra (Barcelona).
- GAIRÍN, J. (1998): *Los estadios de desarrollo organizacional*. En **Contextos Educativos. Revista de Educación**. Vol. (1); pp.125-154.
- GAIRÍN, J. (1999): *La colaboración entre centros*. En Azcarate, C. y Deulofeu, J.: **Guías Praxis para profesorado**. Praxis, Barcelona.
- GAIRÍN, J. (1999): **La organización Escolar: Contexto y Texto de actuación**. La Muralla, S.A., Madrid. (1era edición 1999).
- GAIRÍN, J. y ANTÚNEZ, S. (1993): **Organización Escolar. Nuevas aportaciones**. PPU, Barcelona.
- GAIRÍN, J. y ARMENGOL, C. (1996): **La jefatura de Estudios. Estrategias de actuación**. Cursos de Formación para equipos directivos. Ministerio de Educación y Cultura; Secretaria General de Educación y Formación Profesional, Madrid.
- GAIRÍN, J. y DARDER, P. (1994) :**Organización y Gestión de Centros Docentes**. Praxis, Barcelona.
- GAIRÍN, J. y VILLA, A. (Coord.) (1999): **Estudio del funcionamiento de los Equipos directivos**. Concurso Nacional de Proyectos de Investigación Educativa. Universidadde Deusto, Bilbao. (en prensa).
- GALLEGO ARRUFAT, Mª J. (s.d.): *La formación en la cultura de la información y la comunicación: Hacia una evaluación social de tecnologías*. En **Serie de documentos técnicos del Departamento de Didáctica y Organización Escolar de la Universidad de Granada**. nº 3.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1992): *Cultura, Identidad e Imagen Corporativa*. En **Alta Dirección**. nº 163; pp.219-237.
- GARCIA ECHEVARRIA, S. y DEL VAL NÚÑEZ, Mª T. (1993): **Cultura corporativa y competitividad de le empresa española**. Ediciones Diaz de Santos, Madrid.
- GARCÍA GÓMEZ, Mª S. (1994): *¿Cómo conocer y mejorar la práctica docente de una maestra mediante el análisis de su diario de clase?*. En **Tavira**. nº 11; pp. 63-77
- GARCÍA GÓMEZ, R.J. y otros (1993): *Puesta en práctica de un modelo colaborativo y conductual en el análisis de las organizaciones educativas*. EN Gairín, J. y Antúnez, S.: **Organización Escolar. Nuevas aportaciones**. PPU, Barcelona.

- GARCÍA REQUENA, F. (s.d.): **Organización escolar y gestión de centros educativos**. Aljibe, Málaga.
- GARMENDIA, J.A. (1988): *La cultura de la empresa*. En **Revista Española de Investigaciones Sociológicas**. nº 41; pp. 7-23.
- GARMENDIA, J.A. (1990): *La cultura de la empresa: una aproximación teórica y práctica*. En **Revista Española de Investigaciones Sociológicas**. nº 4.
- GARMENDIA, J.A. (1990): **Desarrollo de la organización y cultura de la empresa**. Esic Editorial, Madrid.
- GARMENDIA, J.A. (1990): **Tres culturas. Organización y recursos humanos**. Editorial Esic, Madrid.
- GATHER THURLER, M. (1994): *Relations professionnelles et cultures des établissements scolaires: au delà du culte de l'individualisme*. En **Revue Française de Pédagogie**, nº 109; pp. 19-39.
- GAY, F.; BERTHIER, N. et PETIT, F. (1996): *Culture et initiative des enseignants de collège*. En **Revue Française Pédagogie**. nº 115; pp. 19-32.
- GEBER, B. (1990): *Managing Diversity*. In **Training**: Vol. (27) nº 7; pp.23-30.
- GEERTZ, Cl. (1989): **La interpretación de las culturas**. Gedisa, Barcelona.
- GEERTZ, CL. (1989): **El antropólogo como autor**. Paidós, Barcelona
- GIBAJA, R.E. (1996): **La cultura de la escuela: creencias pedagógicas y estilos de enseñanza**. Aique, Buenos Aires.
- GIL, M<sup>a</sup> A. (1986): *Configuració e implantación de la cultura en las organizaciones*. En **ESIC MARKET**. nº Jul/Sept.; pp. 361-377.
- GIMENO SACRISTAN, J. (1995): **La dirección de centros: análisis de tareas**. CIDE, Madrid.
- GLATER, R. (1993): *La Dirección como agente de innovación y cambio de los Centros Educativos*. En Gairín, J. y Antúnez S. **Organización escolar. Nuevas Aportaciones**, P.P.U. Barcelona.
- GOBERNAR, R. (1994): *Liderazgo y Cultura*. En **Antropológica**. Instituto de Antropología, Barcelona.
- GOETZ, J.P. y LECOMPTE, M.D. (1988): **Etnografía y diseño cualitativa en investigación educativa**. Morata, Madrid.
- GOFFEE, R. and JONES, G. (1998): **The character of a corporation: how your company's culture can make or break your business**. Harper Collins Business, London.

- GOFFMAN, E. (1987): **La presentación de la persona en la vida cotidiana**. Ed. Martínez Murguá, Madrid.
- GOIKOETXEA, J. (1993): *Caracterización de la naturaleza de la práctica profesional docente y del pensamiento que subyace a la cultura académica*. En **II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar**. GID, Universidad de Sevilla, Sevilla.
- GOIKOETXEA, J. (1993): *Cultura académica y presentaciones sobre el pensamiento del profesor*. En **Cultura Escolar y Desarrollo Organizativo. II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar**. GID, Universidad de Sevilla, Sevilla.
- GOLDRING, E. (1996): *Schools as Dynamic Organizations*. In **International Journal of Educational Reform**, Vol. (5), nº 3; pp. 278- 286.
- GOMES, R. (1993): **Culturas de Escola e Identidades dos Professores**. Educa, Lisboa.
- GÓMEZ DACAL, G. (1996): **Curso de Organización Escolar y General**. Editorial Escuela Española, Madrid
- GÓNZALEZ, G. (s.d.): *Maestro: ¿profesión o semiprofesión?*. En Schlemson, A. y otros: **Organizar y conducir la escuela**. Editorial Paidós
- GONZÁLEZ-ANLEO, J. (1991): *La cultura organizacional de los centros educativos*. En AAVV ob. cit. CIDE / Universidad Complutense; pp. 401-420.
- GONZÁLES GONZÁLEZ, M<sup>a</sup> T. (1992): *El papel de los agentes de cambio en el desarrollo organizativo*. En **Cultura escolar y desarrollo organizativo. II Congreso Universitario de Organización Escolar**. GID, Universidad de Sevilla, Sevilla.
- GÓNZALEZ GONZÁLEZ, M<sup>a</sup> T. (1987): *La escuela como organización: algunas imágenes metafóricas*. En **Anales de Pedagogía**. (Universidad de Murcia) nº 8; pp. 41-51.
- GONZÁLEZ GONZÁLEZ, M<sup>a</sup> T. (1988): *Organización escolar e innovación educativa*. En **IX Congreso Nacional de Pedagogía**, Alicante.
- GONZÁLEZ GONZÁLEZ, M<sup>a</sup> T. (1990): *Investigación en Organización Escolar: El Análisis en la Cultura Organizativa*. En **Anales de Pedagogía**, Universidad de Murcia. nº 8; pp. 131-151.
- GONZÁLEZ GÓNZALEZ, M<sup>a</sup> T. (1991): *Nuevas perspectivas en el análisis de las organizaciones educativas*. En **Actas I Congreso interuniversitario de Organización Escolar**, Barcelona.
- GONZÁLES GONZÁLEZ, M<sup>a</sup> T. (1992): *La función del liderazgo instructivo como apoyo del desarrollo de la escuela*. En **El centro educativo. Nuevas Perspectivas Organizativas**. GID, Universidad de Sevilla, Sevilla.
- GONZÁLEZ GONZÁLEZ, M<sup>a</sup> T. (1994): *¿La cultura del centro escolar o el centro escolar como cultura?*. En J.M. Escudero y M<sup>a</sup> T. González (Coord.): **Escuelas y**

**profesores: ¿Hacia una reconversión de los centros y la función docente?**  
Ediciones Pedagógicas, Madrid.

GONZÁLEZ GONZÁLEZ, M<sup>a</sup> T. (1997): *La evolución del liderazgo en la Organización Escolar*. En Medina, A. (Coord.): **El liderazgo en educación**. UNED, Madrid.

GONZÁLEZ M<sup>a</sup> T. y ESCUDERO, J.M. (1987): **Innovación Educativa: teorías y procesos de desarrollo**. Humanitas, Barcelona.

GONZÁLEZ VÁZQUEZ, J. G. (1998): *Marketing en educación: dificultades para su aplicación*. En **Organización y Gestión Educativa**. FEAE nº5 pp.3-7, Madrid.

GOODALL, H. L., Jr. (1989): *On Becoming an Organizational Detective: The Role of Context Sensitivity and Intuitive Logics in Communication Consulting*. In **Southern Communication Journal**. Vol. (55) nº 1; pp.42-54.

GOODENOUGH, W. H. (1990): **The Ethnographic interview**. Holt. Minenbart and Winston, New York.

GOODENOUGH, W.H. (1971): **Culture, language and society**. Addison-Wesley.

GOODSON, I. (1997): **Representing Teachers: Essays on Teacher's lives, Stories and Histories**. University East Software, Norwich.

GOODSON, I. and HARGREAVES, A. (1996): **Teacher's Professional Lives**. Falmer Press, London.

GORROCHOTEGUI, A.A. (1996): *La cultura del servicio en los centros educativos*. En **Bordón**, Vol. (4) nº 48; pp. 421-432.

GRANADO, C. y GIL, J. (1993): *La evaluación de la formación permanente: cultura evaluativa de los centros de profesores*. En **Cultura Escolar y Desarrollo Organizativo**. II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar. GID, Universidad de Sevilla, Sevilla.

GREENBAUM, H. H. y otros (1987): **Evaluation of Problem-Solving Groups: The Case of Quality Circle Programs** Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, New Orleans.

GREENFIELD, T.B. (1986): *Leaders and schools: Willfulness and nonnatural order in organizations*. In Sergiovanni, T. y Corbally, J. (Ed.): **Leadership and organizational culture**. University of Illinois Press.

GREERTZ, C. (1989): **La interpretación de las culturas**. Barcelona, Gedisa.

GRUNIG, L. A. (1987): *Variation in Relations with Environmental Publics*. In **Public Relations Review**. Vol. (13), nº 3; pp. 46-58.

GRUNIG, L. A. (1990): *An Exploration of the Causes of Job Satisfaction in Public Relations*. In **Management Communication Quarterly**. Vol. (3); nº 3; 355-375.

- GUILAR, J. D. (1990): **Application and Evaluation of Interpretive Methods in the Cultural Assessment of a Manufacturing Company**. Paper presented at the Annual Meeting of the Western Speech Communication Association, Sacramento.
- HALPIN, A. and CROFT, B. (1963): **The Organizational Climate of Schools**. Midwest Administration Center, Unniversity of Chicago, Chicago.
- HALLINGER, P. and LEITHWOOD, K. (1996): *Culture and educational administration*. In **Journal of Educational Administration**. Vol. (5) n° 34; pp.98-116.
- HALLOCK, R.W. (1991): "Accommodating an Increasingly Diverse Workforce". In **Looking Ahead**. Vol (13) n°1-2; pp. 34--38.
- HANDY, C. (1976-1978): **Understanding organizations**. Penguin Books, Middlesex.
- HANDY, C. (1984): **Tanken for Granted? Understanding Schools as Organizations**. Longman, New York. (1era edició 1975)
- HANDY, C. (1988): *Cultural forces in schools*. In Glatter, R.; Preedy, M.; Riches, C. and Masterton, M.: **Understandind school management**. Open University Press, Milton Keynes.
- HANDY, C. (1988): *School cultures and effectiveness*. In Glatter, R.; Preedy, M.; Riches, C. and Masterton, M.: **Understandind school management**. Open University Press, Milton Keynes.
- HANDY, L. y BARHAM, K. (1990): *International Management Development in the 1990s*. In **Journal of European Industrial Training**. Vol. (14) n° 6; pp. 28-31.
- HANSEN, C.D. et al. (1994): *Human Resource Development as an Occupational Culture through Organizational Stories*. In **Human Resource Development Quartely**. Vol. (5) n° 3; pp. 253- 268.
- HARCHAR, R.L. and HYLE, A.E. (1996): *Collaborative power: a grounded theory of administrative instructional leadership in the elementary school*. In **Journal of Educational Administration**. Vol. (3) n° 34; pp.15-29.
- HARGREAVES, A. (1986): **Two cultures of schooling: the case of middle schools**. The Falmer Press, London.
- HARGREAVES, A. (1991): *Cultures of Teaching*. In Hargreaves, A. And Fullan, M. (Ed.) **Understanding Teacher Development**. Teachers Colleague Press, New Yprk.
- HARGREAVES, A. (1992) *Time and teacher'swork: an analysis of the Intensification thesis*. In **Teachers College Record**. n° 94; pp. 87-108.
- HARGREAVES, A. (1993): *La reforma curricular y el maestro*. En **Cuadernos de Pedagogia**. n° 21; pp. 50-40.

- HARGREAVES, A. (1993): *Individualism and Individuality: Reinterpreting the Teacher Culture*. In **International Journal of Educational Research Design**. Vol (19) nº 3, pp.227-246.
- HARGREAVES, A. (1994): **Changing Teachers, Changing Times. Teachers Work and Culture in the Postmodern Age**. Casell, London.
- HARGREAVES, A. (1994): **La investigació sobre les cultures d'ensenyament: model teòric i dissenys de recerca**. Seminari sobre investigació qualitativa. U.B. Barcelona.
- HARGREAVES, A. (1995): *School Culture, School Effectiveness and School Improvement*. In **School Effectiveness and School Improvement**. Vol (6) nº 1; pp. 23-46.
- HARGREAVES, A. (1996): *A vueltas con la voz*. En **Kikiriki Coopercaión Educativa**.
- HARGREAVES, A. (1996): **Profesorado, cultura y postmodernidad (Cambian los tiempos, cambian los profesores)**. Morata, Madrid.
- HARGREAVES, A. and DAWE, R. (1990): *Paths of professional development: contrived collegialitty, collaborative culture, and tehe case of peer coaching*. In **Teaching and Teacher Education**. nº6.
- HARGREAVES, A. et al. (1992): *Secondary Scholl Work Culture, Structure, and Change: Background to the Study and Research Desing*. In **American Educational Research Association**. San Francisco.
- HARGREAVES, A., MACMILLAN, R. and WIGNALL, R. (1992): *Secondary School Work Culture, Structure, and Change: Background to the Study and Research Desing*. In **Paper presented at the annual meeting of the A.E.R.A.** San Francisco.
- HARGREAVES, D. (1994): *The New Professionaslism: The sinthesis of professional and institutional development*. In **Teaching and Teacher Education**. Vol. (10) nº 4; pp. 423-238.
- HARMAN , K. M. (1989): *Culture and Conflict in Academic Organisation: Symbolic Aspects of University Worlds*. In **Journal of Educational Administration**. Vol. (27) nº 3; pp. 30-54.
- HARRIS, Th. E. (1987): **Roadblocks to Change: Executive Behaviors Versus Executive Perceptions**. Paper presented at the Annual Meeting of the Speech Communication Association, Boston.
- HARRISON, J.R. y CARROLL, G. R. (1991): *Keeping the Faith: A Model of Cultural Transmission in Formal Organizations*. In **Administrative Science Quarterly**. Vol. (4) nº 36; pp. 552-582.
- HARRISON, M.I. (1988): **Diagnosing Organizations. Methods, Models and Processes**. Sage, Newbury Park.

- HARRISON, R. (1972): **Understanding your organizations's character**. Harvard University Press, Harvard.
- HARRISON, R. (1989): **Conozca la forma de ser de su organización**. Documento interno de Trabajo. ESADE.
- HAYMAN, J. L. (1981): **Investigación y Educación**. Paidós Ibérica, Barcelona.
- HAYMORE, J. and MERSETH, K.K. (1992): *Collaborating Teachers in a Professional Development School: Inducements and Contributions*. In **Journal of Teacher Education**. Vol. (4) nº 43; pp.308-317.
- HELLER, M. y FREEMAN, S. (1987): *First Encounters: The Role of Communication in the Medical Intake Process*. In **Discourse Processes**, Vol. (10) nº 4 pp. 369-384.
- HENDRICKSON, K. and GIESECKE, J.R. (1994): *Myers-Briggs Type Indicator Profile and the Organization*. In **Library Administration and Management**. Vol (8) nº 4; pp. 18-22.
- HERCHENROETHER, Sh. (1991): *Retain or Replace? Not So Rhetorical a Question*. In **Looking Ahead**. Vol (13) nº 1-2; pp. 39-43.
- HILTON, Ch. B. (1989): *Cultural Literacy and Business Students: Shift to Lower Case to Make It Work*. In **Clearing House**. Vol. (7) nº 7; pp. 306-308.
- HODGKINSON, C. (1983): **The philosophy of Leadership**. Oxford: Blackwell
- HOEBEL, E.A. y WEAVER, Th. (1985): **Antropología y experiencia humana**. Omega, Barcelona.
- HOFSTEDE, G. (1980): **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values**. Sage, Beverly Hills, California.
- HOFSTEDE, G.; HARRIS BOND, M. AND CHUNG-LEUNG, L. (1993): *Individual perception of organizational cultures: a methodological treatise on levels of analysis*. In **Organization studies**. Vol. 14 nº 4; pp. 483-504.
- HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; OHAYV, D.D. y SANDERS, G. (1990): *Measuring Organizational Cultures: A qualitative and Quantitative Study across twenty Cases*. In **Administrative Science Quartely**. nº 35.
- HOLDEN, N. (1990): *Preparing the Ground for Organisational Learning: Graduate Training Programmes in Major Japanese Corporations*. In **Management Education and Development**. Vol. (21) nº 3; pp. 241-261.
- HOLT, G. R. (1989): *Talk about Acting and Constraint in Stories about Organizations*. In **Western Journal of Speech Communication**. Vol. (53) nº 4; pp. 374-397.
- HOLLY, P. (1989): *La investigación en la Acción como una estrategia para la práctica*. En **Revista de Innovación e Investigación Educativa**. nº 4.



- HOPKINS, D. (1989): **Evaluation for School Development**. Open University, Milton Keynes.
- HOPKINS, D. and STERN, D. (1996): *Quality teachers, quality schools: International Perspectives and Policy Implications*. In **Teaching and Teacher Education**. Vol. (12) nº 5; pp. 501-517.
- HOPKINS, D. et al. (1984): **Alternatives on school improvement**. The Falmer Press, London.
- HOY, W. K. and MISKEL, C. G.: (1987): **Educational Administration. Theory, Research and Practice**. Radmon House, New York.
- HOYLE, E. (1986): *The management of schools: theory and practice*. In Hoyle, E. and McMahon, A. (Ed.): **Word Yearbook of Education, 1986: the management of schools**. Kogan Page, London.
- HOYLE, E. (1986): **The politics of School Management**. Hodder and Stoughton, London
- HOYLE, E. (1988): *Micropolitics of educational organizations*. In Estobay, A. (Ed.): **Culture and Power in Educational Organizations**. Open University Press, Milton Keynes.
- HOYLE, E. (1992): *Autonomy, collaboration and the process of change*. En **Cultura escolar y desarrollo organizativo. II Congreso Universitario de Organización Escolar**. GID, Universidad de Sevilla, Sevilla.
- HOYLE, E. and JOHN, P. (1995): **Professional Knowledge and Professional Practice**. Cassell, London.
- HUBERMAN, A.M. and MILES, M.B. (1984): **Innovation Up Close: How School Improvement Works**. Plenum, New York.
- HURLBERT, C. M. (1992): **We Get Mail: Documenting the Rhetoric of Our Academic Institutions**. Paper presented at the Annual Meeting of the Conference on College Composition and Communication, Cincinnati.
- HUSE, E.F. and BOWDITCH, J.L. (1986): **El comportamiento humano en la organización**. Deusto, Bilbao.
- IBIZA, F. y otros. (1991): *Animación Sociocultural y Gestión Cultural*. En **Entre Lineas**. Federación Española de Universidades Populares. nº 6; pp. 33-46.
- IMBERNON, F. (1989): **La formación del profesorado. El reto de la Reforma**. Laia, Barcelona.
- IMBERNON, F. (1993): **Modelos de Formación Permanente, Innovación y Profesionalización docente en diversos países**. Investigación Concurso de Cátedra Universidad de Barcelona. (documento policopiado).

- IMBERNON, F. (1994): *Formación y desarrollo de la cultura profesional*. En **Aula de Innovación Educativa**. nº 4.
- INFANTE, D. A. y GORDEN, W. I. (1987): *Superior and Subordinate Communicator Profiles: Implications for Independent-Mindedness and Upward Effectiveness*. In **Central States Speech Journal**. Vol. (38) nº 2; pp. 73-80.
- INFIESTAS, A. (1991): **Sociología de la empresa**. Amarú, Salamanca.
- INGER, M. (1993): *Teacher Collaboration in Secondary Schools*. NCRVE: (ERIC Document Reproduction Service ED365711).
- INGLEHART, R. (1991): **El cambio educativo en las sociedades avanzadas**. Centro de investigaciones sociológicas, Madrid.
- INODEP (1976): **El mensaje de Paulo Freire**. Marsiega, Madrid.
- INVESTIGACIÓN EN LA ESCUELA (1995): **Las culturas en la escuela y la cultura de la escuela**. Díada Editora, Sevilla.
- ISENHART, M. W. (1987): *Interpersonal Communication in High Tech Culture: Eastern or Western?*. In **Journal of Applied Communication Research**. Vol. (15) nº 1/2, pp. 35-52.
- ISENHART, M. W. (1989): **Combining Divergent Organizational Cultures**. Paper presented at the Annual Meeting of the Speech Communication Association, San Francisco.
- JANES, L.R. and JONES, A.P. (1974): *Organizational Climate*. In **Review of Theory and Research Psychological Bulletin**. Vol. (12) nº 81; pp. 1096-1112.
- JOHNSON, B.L. (1993): *Teacher-AS-Researcher*. (ERIC Document Reproduction Service ED355205).
- JORDAN, J. A. (1992): **L'Educació Multicultural**. CEAC, Barcelona.
- JOYCE, B. (Corrd.) (1990): **Changing school culture through staff development**. ASDC, Alexandria.
- KAHN, J.S. (1975): **El concepto de cultura: textos fundamentales**. Anagrama, Barcelona.
- KANTER, R. M. (1988): *Three Tiers for Innovation Research*. In **Communication Research**. Vol. (15) nº 5; pp. 509-523.
- KAST, F.E y ROSENZWEIG, J.E. (1987): **Administración en la organizaciones: Enfoque de sistemas y de contingencias**. McGraw Hill, México.
- KASTEN, K. L. y ASHBAUGH, C. R. (1991): *The Place of Values in Superintendents' Word*. In **Journal of Educational Administration**. Vol. (29) nº 3, pp.54-66.

- KAUFMAN, S. B. (1991): Empowerment at Pacific Gas & Electric. In **Training**. Vol. ( 28) n° 8; pp. 46-48.
- KELLY, B. E. y BREDESON, P. V. (1991): Measures of Meaning in a Public and in a Parochial School: Principals as Symbol Managers. In **Journal of Educational Administration**. Vol. (29) n° 3, pp. 6-22.
- KENDALL, R. ( 1986): **Research of Organizational Culture: A Mythic History of A.T.& T.** Paper presented at the Annual Meeting of the Speech Communication Association, Chicago.
- KENNEDY, N.N. (1990): *Choosing a Goal for Professional Education*. In Houston, R. (Ed.): **Handbook of Research on Teacher Education**. McMillan, New York.
- KERSTEN, A. (1991): **Control, Control, Complete Control!!! Neurotic Control Relationships and the Development of Dysfunctional Organizational Structures**. Paper presented at the Annual Meeting of the International Communication Association, Chicago.
- KEYTON, J. (1991): **Breaking Up Is Hard To Do**. Paper presented at the Annual Meeting of the Speech Communication Association, Atlanta.
- KEYTON, J. (1991): **Who's Annoying Who? Problems in Organizational Groups**. Paper presented at the Annual Meeting of the Southern States Communication Association, Tampa.
- KIEVIET, F.K. and VANDENBERGHE, R. (Ed.) (1993): **School Culture, School Improvement and Teacher Development**. D.W.S.O. Press, Leiden.
- KILMAN, R.H. at al. (1986): *Introduction: Five Key issues in understanding and changing culture*. In Kilman et al.: **Gaining control of the corporate culture**. Jorsey-Bars Publishers, London.
- KILMANN, R.H. and SAXTON, M.J. (1983): **The Kilmann-Saxton Culture-Gap Survey**. Organizational Design Consultants, Pittsburgh.
- KOYS, D. J. (1988): *Human Resource Management and a Culture of Respect: Effects on Employees' Organizational Commitment*. In **Employee Responsibilities and Rights Journal**. Vol. (1), n° 1; pp. 57-68.
- KOZA, J.E. (1994): *Rap Music: The Cultural Politics of Official Representation*. In **Education, Pedagogy / Cultural Studies**. Vol. (16) n°2; 171-196.
- LABAREE, D. (1992): *Power, Knowledge, and the racionalization of teaching: A genealogy of the mevement to professionalize teaching*. In **Harvard Educational Review**. n°1; pp. 62.
- LAKES, R. D. (1990): The Importance of Social Skills on the Shop Floor. In **Journal of Industrial Teacher Education**. Vol. 28 n° 1; pp. 71-74.

- LAKOMSKI, G. (1987): *The Cultural Perspective in Educational Administration*. In Macpherson, R.J.S. (Ed.): **Ways and Meanings of Research in Educational Administration**. Armidale University of New England.
- LARKEY, L. K. (1990): **Organizational Commitment in Times of Change: An Alternative Research Approach**. Paper presented at the Annual Meeting of the Western Speech Communication Association, Sacramento.
- LASLEY, T.J. (1992): *Collaborative and Noncollaborative Partnership Structures in Teacher Education*. In **Journal of Teacher Education**, Vol. (4) nº 43; pp.257-261.
- LAWRENCE, P.R. y LORSCH, J.W. (1973): **Organización y ambiente**. Plaza y Janes, Barcelona.
- LE BOTERF, G. (1987): *La Problemática Actual de los Planes de Formación en la Empresa. Diez Características Orientadas hacia la Formación Concebida como Inversión*. En **Boletín de Formación**. C.E.C.A.-E.S.C.A., nº 8.
- LEAL MILLÁN, A. (1991): **La cultura en las organizaciones empresariales**. Actualidad Editorial, Alcobendas (Madrid).
- LECINA, I. (1994): **Análisis de Elementos Culturales Escolares**. Programa de Doctorat 92/94. Cultura Escolar i Canvi d'Actituds. U.A.B. Document Policopiat.
- LEE, IN-SOOK. (1994): *Identifying Values: The Front-End of Systemic School Restructuring*. In **Proceedings of Selected Research and Development Presentations at the 1994 National Convention of the Association for Educational Communications and Technology Sponsored by the Research and Theory Division** (16<sup>th</sup>, Nashville, TN, February 16-20).
- LEITHWOOD, K. and MUSELLA, D. (1991): **Understanding School System Administration. Studies of the contemporary Chief Education Officer**. The Falmer Press, London.
- LEONTIEV, A.V. (1975): *The problem of activity in psychology*. In Wertsch, J. (Ed.): **The Concept of Activity in Soviet Psychology**. Sharpe, New York.
- LEONTIOU, J. F. (1987): **"That's the Way It Is": The Construction of Organizational Culture**. Paper presented at the Annual Meeting of the Eastern Communication Association, Syracuse.
- LETICHE, H. (1990): "Five Postmodern Aphorisms for Trainers". In **Management Education and Development**. Vol. (21) nº 3, pp. 229-240.
- LEVINE, D. C. (1987): **Small Talk: A Big Communicative Function in the Organization?**. Paper presented at the Annual Meeting of the Eastern Communication Association, Syracuse.
- LEVI-STRAUSS, Cl. (1949): **Antropología estructural**. Eudeba, Buenos Aires.

- LEWIS, P. and THORNHILL, A. (1994): *The Evaluation of Training: An Organizational Culture Approach*. In **Journal of European Industrial Training**. Vol. (18) nº 8; pp. 25-32.
- LIEBERMAN, A. (1986): **Building professional cultures in schools**. Teachers College Press, New York.
- LIEBERMAN, A. (Ed.) (1990): **Schools as Collaborative Cultures: Creating the Future Now**. The Falmer Press, U.S. Pennsylvania.
- LINCOLN, Y. and GUBA, E. (1985): **Naturalistic Inquiry**. Sage, Beverly Hills.
- LIPSON, C. (1987): *Teaching Students to "Read" Culture in the Workplace: Reply to Gerald Parsons*. In **Technical Writing Teacher**. Vol. (14) nº 2; pp. 267-270.
- LITTERER, J.A. (1979): **Cultura en el análisis de las organizaciones**. Limusa, México.
- LITTLE, J. W. (1990): *The persistence of privacy: autonomy and initiative in teacher's professional relations*. In **Teachers College Record**. Vol. (4) nº 91; pp. 509-536.
- LOGUE, B. J. (1987): **Argumentativeness in the Organization: Employees Assess Its Acceptability**. Paper presented at the Annual Meeting of the Eastern Communication Association, Syracuse.
- LÓPEZ BERGADA, J.M. (s.d.): **Cultura empresarial i imatge corporativa**. Diari Oficial de comunicació, Generalitat de Catalunya, Barcelona.
- LÓPEZ HERRERÍAS, J.L. (1994): *Pedagogía cultural: paradigma crítico-creativo del saber-hacer referido a la educación*. En **Revista interuniversitaria de Teoría de la Educación**. nº 6; pp. 37-59.
- LÓPEZ MARTÍNEZ, A. (1993): *Cultura escolar e intereses de los alumnos*. En **Cultura Escolar y Desarrollo Organizativo. II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar**. GID, Universidad de Sevilla, Sevilla.
- LÓPEZ YÁÑEZ, A. y SÁNCHEZ MORENO, M. (Coord.) (1994): **Para comprender las organizaciones escolares**. Repiso, Sevilla.
- LÓPEZ YÁÑEZ, J. (1995): *La cultura de la institución escolar*. En **Investigación en la escuela**. nº 26; pp. 25-35.
- LORENZO DELGADO, M. (1993): **Organización Escolar. Una Perspectiva Ecológica**. Marfil. Alcoy.
- LORENZO DELGADO, M. (1995): **Organización Escolar. La construcción de la escuela como ecosistema**. Ediciones Pedagógicas, Madrid.
- LORTIE, D.C. (1975): **School teacher. A sociological study**. University of Chicago Press, Chicago.

- LOUIS, K.S. (1994): *Managed Change: Rethinking How Schools Improve*. In **Schools effectiveness and schools Improvement**. Vol. (5), nº 1.
- LOUIS, K. S. (1998): *Effects of Teacher Quality of Work Life in Secondary Schools on Commitment and Sense of Efficacy*. In **School Effectiveness and School Improvement**. Vol. (9) nº 1; pp. 1-27.
- LOUIS, K.S. and SMITH, B.A. (1991): *Restructuring Teacher Engagement and School Culture: Perspectives on School Reform and the Improvement of Teacher's Work*. In **School Effectiveness and School Improvement**. Vol. (2) nº 1; pp.34-52.
- LOUIS, M.R. (1985): *An investigator's guide to workplace culture*. In Frost, P.J.: **Organizational culture**. Sage, Beberly Hills.
- LUND, D. (1991): **ExtraRhetorical Restraints on Writing in Accounting**. Paper presented at the Annual Meeting of the Conference on College Composition and Communication, Boston.
- LUNDEBERG, C.C. (1985): *On the feasibility of cultural intervention in organization*. In Frost, P.J. **Organizational culture**. Sage, Beberly Hills.
- LUNDEBERG, M.A. and STEDFELD M.E. (1996): *Inside / Outside: A collaborative Review*. In **Journal of Teacher Education**. Vol. (47) nº 1; pp.67-69.
- M.E.C. (1994): **Centros Educativos y Calidad de la Enseñanza**. M.E.C., Madrid.
- MALINOSWSKY, B. (1971): **Una teoría cinética de la cultura**. Edhasa, Barcelona.
- MANHEIM, H.L. (1982): **Investigación Sociológica. Filosofía y métodos**. CEAC, Barcelona.
- MANNING, K. (1994): *Metaphorical Analysis in a Constructivist Study of College Rituals*. In **Review of Higher Education**. Vol. (18) nº 1; pp. 45-60.
- MARC, E. y PICCARD, D. (1992): **La interacción social. Cultura, instituciones y comunicación**. Paidós, Barcelona.
- MARCELO, C. (1989): **Introducción a la formación del profesorado**. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Sevilla.
- MARCELO, C. (1994): **La Cultura profesional de la enseñanza**. PPU, Barcelona.
- MARCELO, C. (1995): **Desenvolupament professional i iniciació a l'ensenyament**. PPU, Barcelona.
- MARCELO, C. (1997): **Asesoramiento curricular u organizativo en educación**. Ariel Educación, Barcelona.
- MARCELO, C. y ESTEBARANZ, A. (1999): *Cultura escolar y cultura profesional: los dilemas del cambio*. En **Educación**. nº 24; pp. 47-69.

- MARCH, J.G. and OLSEN, J.P. (1976): **Ambiguity and Choice in Organizations**. Universitetsforlaget, Oslo.
- MARCHESI, A. (1998): *Els models organitzatius i la qualitat d'ensenyament*. A **Fòrum Europeu d'Administradors de l'Educació a Catalunya**. **Butlletí Informatiu**, n° 16, pp. 14-17.
- MARHUENDA, F. y LÓPEZ RODRÍGUEZ, N. (1993): *El proyecto curricular y sus posibilidades de transformar la cultura organizativa de la escuela*. En **Cultura Escolar y Desarrollo Organizativo. II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar**. GID, Universidad de Sevilla, Sevilla.
- MARSHALL, C. (1987): **Using Sociolinguistics for Exploring Gender and Culture Issues in Educational Administration**. Paper presented at the Annual Meeting of American Educational Research Association Special Interest Group, Research on Women in Education, Portland.
- MARSHALL, C. y MITCHELL, B. A. (1989): **Women's Careers as a Critique of the Administrative Culture**. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, San Francisco.
- MARSHALL, S. (1993): *Managing the culture: the key to effective change*. In **School Organisation**. Vol (13) n° 3; pp.255-268.
- MARSHALL, Th. A. (1988): **Some Political Implications of Teaching Institutional Discourse**. Paper presented at the Annual Meeting of the Conference on College Composition and Communication, St. Louis.
- MARTEL, M<sup>a</sup> C. (1993): *La participación de las mujeres en la estructura laboral de un centro de E.G.B.* En **Cultura Escolar y Desarrollo Organizativo. II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar**. GID, Universidad de Sevilla, Sevilla.
- MARTÍN MORENO, Q. (1989): **Organizaciones Educativas**. UNED, Madrid.
- MARTÍN MORENO, Q. (1992): *El Entorno y su Influencia sobre la Cultura de los Centros Educativos*. En **Cultura Escolar y Desarrollo Organizativo. II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar**. GID, Universidad de Sevilla, Sevilla.
- MARTIN, J. y MEYERSON, D. (1986): **Organizational Cultures and the Denial, Channeling, and Acceptance of Ambiguity**. Paper presented at the Annual Convention of the American Psychological Association, Washington.
- MARTIN, L. G. y ROSS, G. J. M. (1990): *Cultural Diversity in the Workplace: Managing a Multicultural Work Force*. In **New Directions for Adult and Continuing Education**. n° 48, pp.45-54.
- MARTÍNEZ SANTOS, S. y MARTÍN BRIS, M. (1993): *Cultura organizativa y participación*. En **Cultura Escolar y Desarrollo Organizativo. II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar**. GID, Universidad de Sevilla, Sevilla.

- MARTÍNEZ SANTOS, S. y MARTÍN BRIS, M. (1993): *Cultura Organizativa y Cambio Organizacional*. En *Nuestra Escuela*, Junio 1993.
- MARVIN E. (1986): *Dinámica de grupo*. Herder, Barcelona.
- MAYOR, J. (Coord.) (1986): *Sociología y Psicología de la educación*. Anaya, Madrid.
- MCISAAC, C. M. y ASCHAUER, M. A. (1990): *Proposal Writing at Atherton Jordan, Inc.: An Ethnographic Study*. In *Management Communication Quarterly*. Vol. (3) nº 4; pp. 527-560.
- McMILLAN, C.J. (1984): *The japanese industrial system*. Walker, Berlín.
- McMURRAY, A.J. (1994): *The Relationship between Organizational Culture and Organisational Climate with Reference to a University Setting*. Paper presented at the Joint Meeting of the International Communication Association and the Australian and New Zealand Communication Association (Sydney, New South Wales, Australia, July 11-15. 1994)
- MEDINA, RIVILLA, A. (1988): *Didáctica e Interacción en el aula*. Cincel, Madrid.
- MEDINA, RIVILLA, A. (1989): *El clima social del centro y del aula*. En Martín Moreno, Q.: *Organizaciones Educativas*. UNED, Madrid.
- MEDINA RIVILLA, A. (1993): *Desarrollo del Clima Colaborativo en las Aulas y Centros*. En *II Jornadas Educativas: Calidad de vida en los Centros Educativos*. UNED, Gijón.
- MEDINA RIVILLA, A. y VILLAR ANGULO, L.M. (1995): *Evaluación de Programas Educativos, Centros y Profesores*. Editorial Universitas S.A., Madrid.
- MEEK, V.L. (1988): *Organizational culture: origins and weaknesses*. In *Organization Studies*. Vol (4) nº 9 pp. 453 - 473.
- MEEK, V.L. (1992): *Organizational culture: origins and weaknesses*. In Salaman, g. (Ed.): *Human Resources Strategies*. Sage, London.
- MEHAN, H. (1987): *Language and Power in Organizational Process*. In *Discourse Processes*. Vol. 10 nº 4; pp. 291-301.
- MERTON, R. K. (1957): *Social Theory and Social Structure*. Free Press, New York.
- MEUSSLING, V. (1987): *The Corporate Culture Climate at the Crossroads: Back to the Future*. Paper presented at the Annual Meeting of the Speech Communication Association, Boston.
- MEYER, J. and ROWAN, B. (1977): *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. In *American Journal of Sociology*. Vol. 2 nº 83; pp. 340-364.



- MEYER, J. and ROWAN, B. (1983): *The structure of educational organizations*. In Baldridge, J. and Deal, T. (Eds): **The dynamics of organizational change in education**. McCutchan, Berkeley.
- MIKULECKY, L. (1990): *Basic Skills Impediments to Communication between Management and Hourly Employees*. In **Management Communication Quarterly**. Vol.(3) nº 4; pp. 452-473.
- MILES, M.B. and EKHOLM, M. (1985): *School improvement at the school level*. In Van Velzem, W., et al.: **Making school improvement work; a conceptual guide to practice**. OECD/CERI International School Improvement Project. Leuven (Belgium)
- MILLER, K. I. (1988): *Cultural and Role Based Predictors of Organizational Participation and Allocation Preferences*. In **Communication Research**. Vol. (15) nº 6; pp.699-725.
- MINGORANCE, P. (1990): *El contexto como cultura significativa en el pensameinto del profesor. Metáforas institucionales*. En López, J. y Bermejo, B.: **El centro educativo**. GID, Universidad de Sevilla, Sevilla.
- MINTZBERG, H. (1992): **El poder de las organizaciones**. Ariel, Barcelona.
- MIREL, B. (1990): *Expanding the Activities of In-House Manual Writers: Strategies for Complex Audiences and Purposes*. In **Management Communication Quarterly**. Vol. (3) nº 4, pp. 496-526.
- MITCHELL, J. Th. y WILLOWER, D. J. (1992): *Organizational Culture in a Good High School*. In **Journal of Educational Administration** Vol. (30) nº1; pp. 6-16.
- MITROFF, I. and KILMAN, R. (1985): *Corporate tabaos os the key to unlocking culture*. In Kilman, R.: **Gaining control of the corporate culture**. Jossey-Bass, San Francisco.
- MOLINA, E. (1993): **La preparación del profesor para el cambio en la institución educativa**. Tesis Doctoral, inédita.
- MOLINA, E. (1995): **La colaboración entre profesores y el desarrollo profesional. Concurso a la plaza de Profesor Titular de la Universidad de Granada. Concurso oposición a la plaza de profesor titular de la Universidad de Granada. Documento inédito.**
- MOLINA, J.L. (1995): *Análisis de redes y cultura organizativa una propuesta metodológica*. En **Revista Española de Investigación Sociológica**. nº 71-72
- MONLEON, J. (1990): *La gestión de las comunicaciones internas como factor del cambio cultural*. En **Capital humano**. nº 3.
- MONTERO, A. (1993): *Creencias y cultura profesional de los docentes*. En **Cultura Escolar y Desarrollo Organizativo. II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar**. GID, Universidad de Sevilla, Sevilla.

- MOOS, R.H. (1975): *Assessment and impact of social climate*. In McReynolds: **Advances in Psychological Assessment**. Jossey-Bass, S. Francisco.
- MORGAN, G. (1980): *Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organizational Theory*. In **Administrative Science Quarterly**. Vol (25) nº4.
- MORGAN, G. (1989): **Creative Organization Theory: A Resourcebook**. Sage, Newbury Park.
- MORGAN, G. (1991): **Imágenes de la organización**. Alfaomega / RA-MA, México / Madrid.
- MORRIS, G. H. et al. (1990): *Aligning Actions at Work: How Managers Confront Problems of Employee Performance*. In **Management Communication Quarterly**. Vol. (3) nº 3; pp. 303-333.
- MORRIS, I. (1978): **Cambio e innovación en la enseñanza**. Anaya, Madrid.
- MUMBY, D. K. (1987): *The Political Function of Narrative in Organizations*. In **Communication Monographs**. Vol. (54) nº 2; pp. 113-127.
- MUNICIO, P. (1988): *La cultura escolar como clave*. En **Apuntes de Educación**. nº 29; pp. 2-5.
- MUNICIO, P. (1988): *Siete principios organizativos para la calidad de la enseñanza*. En **Actualidad Docente**. nº123; pp.22-26.
- MUNICIO, P. (1992): *Evaluación de programas, indicadores y cultura en las instituciones escolares*. En **Revista de Ciencias de la Educación**. nº 153.
- MUNICIO, P. (1992): *La Estructura y Estrategia de los Centros: Sus aspectos Culturales*. En **Cultura Escolar y Desarrollo Organizativo. II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar**. GID, Universidad de Sevilla. Sevilla.
- MUNICIO, P. (1993): *El Estilo de Cultura como Determinante en la Evaluación de Centros*. En **Bordon**, nº 45, pp.361-343.
- MUÑOZ REPISO, M. (1995): **Calidad de la educación y eficacia de la escuela. Estudio sobre la gestión de los recursos educativos**. CIDE, Ministerio de Educación y Ciencia, Madrid.
- MUÑOZ, A. y ROMAN, M. (1989): **Modelos de Organización Escolar**. Cincel, Madrid.
- MURDOCK, J. I. y LEIPZIG, J. S. (1989): **The Impact of Corporate External and Internal Message Congruency upon the Acceptance of Employee Unethical Acts**. Paper presented at the Annual Meeting of the Speech Communication Association, San Francisco.
- MURPHY, J. (1991): **Restructuring Schools: Capturing and Assessing the Phenomena**. Teachers College Press, New York.

- MURPHY, J; HALLINGUER, PH and MESA, R.P. (1985): *School Effectiveness: cheking Teachers*. In **College Record**. Vol. (4), nº 86.
- NAUGLE, L. and REIGELUTH, C. (1994): **Initiating School Restruturing: A case Study**. Proceedings of Selected Research and Development Presentations at the 1994 National Convention of the Association for Educational Communications and Technology Sponsored by the Research and Theory Division (16<sup>th</sup>, Nasville, TN, February 16-20).
- NAVARRO, R. (1993): *La cultura andaluza, elemento configurador del curriculum de la educación primaria en andalucia*. En **Cultura Escolar y Desarrollo Organizativo. II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar**. GID, Universidad de Sevilla, Sevilla.
- NAVARRO, R. A. y otros (1986): **The Art of Becoming an Instructional Leader**. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, San Francisco.
- NEUFELD, J.D. (1992): *La reforma curricular y el tiempo de cuidado*. En **Revista de Educación**. nº 298; pp. 307-325.
- NEUMANN, A. (1995): *Context, Cognition, and Culture: A case Analysis of Collegiate Leardership and Cultural Change*. In **American Educational Research Journal**. Vol. (32), nº2; pp. 251-279.
- NEUMANN, D. S. (1988): **Mind as Organization: An Optimistic Metaphorical Base for the Study of Intrapersonal Communications**. Paper presented at the Annual Meeting of the Speech Communication Association, New Orleans.
- NEWBURGER, C. y BUTLER, J. (1991): **FastTracking: Ain't No Golden Parachute So Don't Slide off the Rainbow**. Paper presented at the Annual Association for Business Communication Midwest Regional Conference, Akron.
- NIAS, J. (1987): *Learning from difference: A Collegial Approach to change*. In Smyth, J.: **Educating teachers. Changing the nature of pedagogical Knowledge**. Falmer Press, London.
- NIAS, J. (1989): **Relationships in the Primary School: A Study of School Cultures**. Falmer Press, London.
- NIAS, J. (1995): *Postmodernity and Teachers' work and culture*. In **Teaching and Teacher Education**. Vol. (11) nº 3; pp. 307-312.
- NIXON, B. (1992): *Developing a New Culture for Organisations in the 90's*. In **Management Education and Development**. Vol. 23, nº 1; pp. 33-45.
- NORD, W. (1985): *Can organizational culture be managed?*. In Frost, P. et al.: **Organizational Culture**. Sage, San Francisco.

- NORTHEY, M. (1990): *The Need for Writing Skill in Accounting Firms*. In **Management Communication Quarterly**. Vol. (3) nº 4; pp. 474-495.
- O'REILLY, CH.A. et al. (1991): *People and organizational culture*. Academy of management Journal. Vol. (34) nº3.
- OCDE (1989): **Les écoles et la qualité. Un rapport international**. OCDE, París.
- ODUM, E. (1972): **Ecología**. Interamericana, México.
- OJA, S.N. (1989): *Teachers and professional development*. In Holly, M.L. and Mcloughlin, C.S.: **Perspectives on teacher professional development**. The Falmer Press, London.
- OLIVA, J. (1999): *La escuela y la cultura postmoderna*. En **Educación y Gestión**. nº 34; pp. 44-46.
- OLIVER, J. (1993): *Las culturas escolares como ámbito de intervención*. En **Cultura Escolar y Desarrollo Organizativo. II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar**. GID, Universidad de Sevilla, Sevilla.
- OLSON, J. (1986): *La Comprensión del Cambio en las Escuelas: Una Tarea educativa*. En **Revista de Innovación e Investigación Educativa**. nº1, pp.45-51. I.C.E. Universidad de Murcia.
- OLSON, J. (1987): *El Cambio en Educación: ¿Por que Persiste Todavía la Racionalidad Técnica?* En **Revista de Innovación e Investigación Educativa**. I.C.E. Universidad de Murcia. nº 3, pp.103-110.
- ORDEN, A. de la (1985): **Diccionario de ciencias de la Educación. Investigación Educativa**. Anaya, Madrid.
- ORDOÑEZ, M<sup>a</sup> J. (1993): *Cultura escolar: Perspectiva Pedagógica*. En **Cultura Escolar y Desarrollo Organizativo II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar**. GID, Universidad de Sevilla, Sevilla.
- ORTIZ MOREJÓN, J. (s.d.): **Identidad corporativa y mercadotécnica**. III Jornadas UCETAM. Rascafría. (documento policopiado).
- ORTIZ, F. I. (1986): **A Comparison of Leadership Styles and Organizational Cultures**. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, San Francisco.
- OUCHI, W. (1984): **La Teoría Z**. Orbis, Barcelona. (1era edición 1981).
- OUCHI, W. (1985): *Organizational Culture*. In **Annual review of Sociology**. Vol. (11); pp. 457-483.

- OUCHI, W. and WILKINS, A. (1988): *Organizational culture*. In Westoby, A. (Ed.): **Culture and power in educational organizations**. Open University Press, Milton Keynes.
- OWENS, R. G. y STEINHOFF, C. R. (1989): *Towards a Theory of Organisational Culture*. In **Journal of Educational Administration**. Vol. (27) nº 3; pp. 6-16.
- PALOM IZQUIERDO, F.A. (1987): **Círculos de calidad: teoría y práctica**. Marcombo / Bixareu Editores, Barcelona.
- PAPALEWIS, R. (1988): *A Case Study in Organizational Culture: Administrator's Shared Values, Perceptions, and Beliefs*. In **Planning and Changing**. Vol. (19) nº 3; pp. 158-165.
- PARKIN, J.B. (1984): **School Self-evaluation and the Management of Change**. Sheffield Papers in Education Management 37, Sheffield, Department of Education Management, Sheffield City Polytechnic.
- PARSONS, G. M. (1987): *The Elusiveness of Workplace Culture: Response to "Technical Communication: The Cultural Context"*. In **Technical Writing Teacher**. Vol. (14) nº 2; pp. 265-266.
- PARSONS, T. (1951): **The Social System**. Free Press, New York.
- PASCALE, R.T. y ATHOS, A.G. (1984): **El secreto de la técnica empresarial japonesa**. Grijalbo, Mexico.
- PASCUAL, R. (1988): *La función directiva en el contexto socio-educativo actual*. En **La gestión educativa ante la innovación y el cambio. II Congreso Mundial Vasco**. Narcea, Madrid.
- PATTON, M.Q. (1980): **Qualitative Evaluation Methods**. Sage, Beverly Hills.
- PAVON, S. (1993): *Cultura profesional de los profesores de física y química de bachillerato de la Bahía de Cádiz y su evolución desde el primer año de docencia hasta adquirir el grado de experto*. En **Cultura Escolar y Desarrollo Organizativo, II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar**. GID, Universidad de Sevilla, Sevilla.
- PAYNE, R.L. and PUGH, S.S. (1976): *Organizational Structure and organization Climate*. In Dumete, M.d. (Ed.): **Handbook of industrial and organizational psychology**. Rand McNally, Chicago.
- PEASE, A. (1992): **El lenguaje del cuerpo**. Paidós, Barcelona.
- PEIRÓ, J.M. (1989): *La cultura organizativa como concepto global*. En **Información Psicológica**. nº 40; pp.23-25.
- PEIRÓ, J.M. (1990): **Las organizaciones: Nuevas perspectivas psicossociológicas**. P.P.U., Barcelona.

- PEÑA, J.V. (1991): **El sistema de relaciones**. Curso de formación de equipos directivos, MEC, Madrid.
- PÉREZ, R. (1993): *Participación del alumnado y cultura escolar*. En **Cultura Escolar y Desarrollo Organizativo**. II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar. GID, Universidad de Sevilla, Sevilla.
- PÉREZ ARTACHO, M. (1987): *Plan de Formación de la Caja de Ahorros Provincial de Malaga*. En **Boletín de Formación**. C.E.C.A.-E.S.C.A. nº 8.
- PÉREZ GÓMEZ, A. (1990): *La formación del profesorado ante la reforma del sistema educativo. Nuevas exigencias, viejas y pobres soluciones*. En **Cuadernos de Pedagogía**. nº 181; pp. 84-88.
- PÉREZ GÓMEZ, A. (1991): *Cultura escolar y aprendizaje relevante*. En **Educación y Sociedad**. nº 8, pp. 59-72.
- PÉREZ GÓMEZ, A. (1993): *La función social y educativa de la escuela obligatoria*. En **Signos. Teoría y práctica de la educació**. nº 8/9, pp. 16-27.
- PÉREZ GÓMEZ, A. (1994): *La Cultura Escolar en la Sociedad Posmoderna*. En **Cuadernos de Pedagogía**. nº225; pp.80-83.
- PÉREZ GÓMEZ, A. (1995): *La escuela encrucijada de culturas*. En **Investigación en la escuela; las culturas en la escuela y la cultura de la escuela**. nº 26.
- PÉREZ GÓMEZ, A. (1996): *Formación práctica y desarrollo profesional de los futuros docentes en Andalucía*. En **Perspectivas XXI**. nº 1; pp. 493-509.
- PÉREZ GÓMEZ, A. (1998): **La cultura escolar en la sociedad neoliberal**. Morata, Madrid.
- PÉREZ GÓMEZ, A. (1998): *La cultura institucional de la escuela*. En **Cuadernos de Pedagogía**. nº 266, pp.79-82.
- PÉREZ JUSTE, R. y GARCÍA RAMOS, J.M. (1989): **Diagnóstico, evaluación y toma de decisiones**. Rialp, Madrid.
- PÉREZ SERRANO, G. (s.d.): **Investigación Cualitativa. Retos e Interrogantes**. La Muralla S.A., Madrid.
- PETERS, T. y WATERMAN, R. (1984): **En busca de la excelencia. Lecciones de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos**. Folio, Barcelona
- PETERSON, P.L.; McARTHEY, S.L. and Elmore, R.E. (1996): *Learning from school restructuring*. In **American Educational Research Journal**. Vol. 33 nº 1; pp. 119-153.

- PETERSON, T. R. (1988): *The Meek Shall Inherit the Mountains: A Dramatistic Criticism of Grand Teton National Park's Interpretive Program*. In **Central States Speech Journal**. Vol. (39) nº 2; pp. 121-133.
- PETERSON, T. R. (1988): *The Rhetorical Construction of Institutional Authority in a Senate Subcommittee Hearing on Wilderness Legislation*. In **Western Journal of Speech Communication**. Vol. (52) nº 4; pp. 259-276.
- PETTIGREW, A.M. (1979): *On Studying Organizational Cultures*. In **Administrative Science Quarterly**. Vol. (24); pp. 570-581.
- PONDY, L.R. (1983): *Union of rationality and intuition in mamagement action*. In Srivastva, S. et al.: **The executive Mind: new insights on managerial trought and action**. Jossey-Bass, London.
- PORLAN, R. (1992): *El Currículo en Acción*. En **Teoría y práctica del Currículo**. Curso A.C.D. Ministerio de Educación y Ciencia. Subdirección General de Formación del Profesorado. Madrid.
- PORTER, W. M. (1991): **The Learner's Enigma and Other Codes of Training and Development Videos**. Paper presented at the Annual Meeting of the International Communication Association, Chicago.
- 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 **Cultura Escolar y Desarrollo Organizativo. II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar**. GID, Universidad de Sevilla, Sevilla.
- PRIETO, J. (1993): **Cultura, culturas y Constitución**. Centro de Estudios Constitucionales, Congreso de los Diputados, Madrid.
- PROSSER, J. (1999): **School culture**. Paul Chapman, London.
- PÜMPIN, C. (1988): **Cultura empresarial**. Díaz Santos, Madrid.
- PÜMPIN, C. et al. (1985): *La culture de l'entreprise*. A **L'information**. nº 85; pp. 7-60.
- PÜMPIN, C. y GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1990). **Dinámica empresarial. Una nueva cultura para el éxito empresarial**. Díaz Santos, Madrid.
- QUINTANA-MORENO (Coord.) (1989): **Organizaciones Educativas**. UNED, Madrid.
- RAMOS, I. (1990): *Reflexiones sobre el Centro Escolar y la Cultura que Genera*. En LÓPEZ, J. I BERMEJO, B.: **El Centro Educativo**. G.I.D. Universidad de Sevilla.
- RAWLINS, C. (1988): *Changes in Corporate Culture and Organizational Strategy: The Effect on Technical Writers*. In **Technical Writing Teacher**. Vol. (15) nº 1; pp.31-35.

- RAYNER, S. (1991): *A Cultural Perspective on the Structure and Implementation of Global Environmental Agreements*. In **Evaluation Review**. Vol. 15 nº 1; pp. 75-102.
- REARDON, K. K. y ENIS, B. (1990): **Establishing a Companywide Customer Orientation through Persuasive Internal Marketing**. In *Management Communication Quarterly*. Vol. (3) nº 3; pp. 376-387.
- REITZUG, U C.y REEVES, J. E. (1992): *Miss Lincoln Doesn't Teach Here: A Descriptive Narrative and Conceptual Analysis of a Principal's Symbolic Leadership Behavior*. In *Educational Administration Quarterly*. Vol. (28) nº 2; pp.185-219.
- REYES, L. (1996): *Comunicación, factor estratégico en la gestión de la empresa educativa*. En **Organización y Gestión Educativa**. FEAE nº4 pp.12-17, Madrid.
- REYNOLDS, C. (1988): **Schoolmarms and Tokens: Outdated Images for Women in Education**. Paper presented at the Annual Meeting of the Popular Culture Association, New Orleans.
- RIBES, A. (1997): *La cultura de la empresa: cómo actuar en ella y desde ella*. En **Harvard DEUSTO Business Review** nº79, pp.42-48.
- RICE, R. E. y AUSTIN, A. E. (1988): *High Faculty Morale: What Exemplary Colleges Do Right*. In **Change**. Vol. (20) nº 2; pp. 50-58.
- RIERA, I. (1987): *La cultura de la diversitat. A Perspectiva Escolar*. nº 119; 11-13.
- RIVAS, J. I. (1990): **El aula como espacio social de intercambio y aprendizaje. Estudio naturalista de la cultura del aula**. Tesis Doctoral, Universidad de Málaga.
- RIVERO, F. y BUENO, J.A. (1993): *Cultura ecológica y Cultura del centro: Osmosis y Simbiosis*. En **Cultura Escolar y Desarrollo Organizativo. II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar**. GID, Universidad de Sevilla, Sevilla.
- RIZZI, R. (1996): **La cooperación en la educación**. Publicaciones MCEP, Morón (Sevilla).
- ROBBINS, S. P. (1987): **Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones**. Prentice Hall, México.
- RODRÍGUEZ GÓMEZ, J. Mª (1996): *Reflexión y colaboración en los entornos educativos: hacia la profesionalización docente*. En **Teoría de la Educación**. nº8, pp. 175-190.
- RODRÍGO, M.J.; RODRÍGUEZ, A. y MARRERO, J. (1994): **Las teorías implícitas. Una aproximación al conocimiento cotidiano**. Aprendizaje Visor, Madrid.
- RODRÍGUEZ NEIRA, T. (1994): *Contradicciones de la cultura y conflictos escolares*. En Pérez, R. (Coord.) **Calidad de vida en los centros educativos**. Centro Asociado de la UNED, Asturias.



- RODRÍGUEZ ROMERO, M<sup>a</sup> M. y DÍAZ NOGUERA, D. (1990): *La creación de una escuela: análisis de una cultura escolar*. En López, J. y Bermejo, B.: **El centro educativo**. GID, Universidad de Sevilla, Sevilla.
- ROE, R. C. (1987): **Traditional Media and Indigenous Culture: Rethinking Developmental Relationships**. Paper presented at the Annual Meeting of the Speech Communication Association, Boston.
- ROIGER, J. F. y HELLWEG, S. A. (1986): **Influence and Compliance gaining Strategies in Interpersonal Settings and Control and Influence Strategies in Organizational Settings: A Synthesis of the Literature**. Paper presented at the Annual Meeting of the Western Speech Communication Association, Tucson.
- ROMÁN PÉREZ, M. (1997): *El diseño del currículum y de la cultura institucional de la Escuela: Una tarea de hoy y un desafío para el futuro*. En **Revista de Pedagogía**. 400, pp.28-38.
- ROSE, Sh. (1989): **Citation Rituals in Academic Cultures**. Paper presented at the Annual Meeting of the Conference on College Composition and Communication, Seattle.
- ROSS, R. and VAN DEN HAAG, E. (1957): **The fabric of Society** Harcourt. Brace and World Co., New York
- ROSS, S. M. y DONNELLAN, L.M. (1992): **Consensus Falsely Presumed: An Organizational Culture Approach to Defining the Research Productivity of Agricultural College Faculty**. Paper presented at the Annual Meeting of the Speech Communication Association, Atlanta.
- ROSSMAN, G.B.; CORBETT, H.D. and FIRESTONE, W.A. (1988): **Change and Effectiveness in Schools**. State University of New York Press, Albany, NY.
- ROTGER, J.M. (1990): **Sociologia de l'educació**. Eumo, Vic.
- ROYO, M. (1995): *Burocràcia, Autonomia, Direcció del Centre Educatiu*. A **Cultura Burocràtica: l'Administració del Centre**. Butlletí informatiu FEAEC nº 9; pp.10-15, Barcelona
- ROYO, M. (1996): *Sobre la imatge del centre*. A **La imatge del centre: Aspectes de gestió**. Butlletí informatiu FEAEC nº 11; pp.6-10, Barcelona.
- RUDDUCK, J. (1994): *Reflexiones sobre el problema de cambio en las escuelas*. En Angulo, J.F. y Blanco, N. (Coord.): **Teoría y desarrollo del currículum**. Aljibe, Málaga.
- RUIZ RUIZ, J. M<sup>a</sup> (1995): *Evaluación en el marco de la autonomía institucional*. En Medina, A.: **Evaluación de programas educativos, centros y profesores**. Editorial Universitas S.A., Madrid.
- RUIZ, L. (1996): *La necesaria contextualización del término marketing*. En **Organización y Gestión Educativa**. FEAE nº4 pp.2, Madrid.

- RUTTER, M. et al. (1979): **Fifteen Thousand hours: Secondary Schools and their Effects on Children**. Open Books, London.
- RYAN, M. (1987): *Organizational Constraints on Corporate Public Relations Practitioners*. In **Journalism Quarterly**. Vol. (64) nº 2-3; pp. 473-482.
- SABIRON, F. (1999): **Organizaciones escolares**. Mira Editores, Zaragoza.
- SACKMAN, S.A. (1991): **Cultural Knowledge in organizations. Exploring the collective mind**. Sage, Londres.
- SACKMAN, S.A. (1992): *Cultures and subcultures: An analysis of organizational Knowledge*. **Administrative In Science Quartely**. nº28.
- SACKMANN, S. A. (1992): *Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge*. In **Administrative Science Quarterly**, Vol. 37 nº 1; pp. 140-161.
- SAGOR, R. (1992): *Collaborative Action Research*. En **Cultural Mechanism for School Development and Professional Restructuring**. Paper presented at the Annual Meeting of the AERA, San Francisco.
- SAINSAULIEU, R. (1987): **Sociologie de l'organisation et de l'emprise**. Dalloz, Paris.
- SALAMAN, G. y BUTLER, J. (1990): **Why Managers Won't Learn**. In **Management Education and Development**. Vol. (21) nº 3; pp. 183-191.
- SAN FABIAN, J.L. (1991): **Estructura y organización del trabajo en los centros escolares. Curso de Formación de Equipos Directivos**. Subdirección General de Formación del Profesorado, Madrid.
- SAN FABIAN, J.L. (1992): *Gobierno y participación en los Centros Escolares: Sus aspectos Culturales*. En **Cultura Escolar y Desarrollo Organizativo. II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar**. GID, Universidad de Sevilla, Sevilla.
- SAN FABIAN, J.L. (1993): *La Dirección Pedagógica en los Centros Escolares: Su contexto Organizacional*. En Gairín, J. y Antúnez S.: **Organización escolar. Nuevas Aportaciones**, P.P.U. Barcelona.
- SÁNCHEZ ASIAÍN, J.A. (196): *Hacia una nueva cultura del trabajo*. En **Cuenta y razón del pensamiento actual**. nº 90, pp. 7-20.
- SÁNCHEZ MORENO, M. (1994): **Desarrollo profesional y organización escolar**. GID, Universidad de Sevilla.
- SANCHO TEJEDOR, M. (1987): *Veinte años de función directiva*. En **Apuntes de Educación**. nº Enero-Marzo; pp. 14-17.
- SANCHO, J.M. (1987): **Entre pasillos y clases**. Sendai, Barcelona.

- SANDHOLTZ, J.H. (1992): *Collaborating Teachers in a Professional Development School: Inducements and Contributions*. In **Journal of Teacher Education**. Vol. (4) nº 43, pp.308-317.
- SANTANA BONILLA, P. (1993): *¿Qué modelo de escuela subyace al paradigma de la colaboración?*. En **Cultura escolar y desarrollo organizativo. II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar**. GID, Universidad de Sevilla, Sevilla.
- SANTIBAÑEZ ARANCILIA, M. (1994): **Desarrollo organizacional y comportamiento humano**. Programas de educación a distancia. Universidad Católica del Norte. Chile.
- SANTOS GUERRA, M.A. (1989): **Cadenas y sueños: el contexto organizativo de la escuela**. Documento policopiado, uso interno. Departamento de Didáctica i Organización de la Universidad de Málaga, Malaga.
- SANTOS GUERRA, M.A. (1992): *Cultura y Poder en la Organización Escolar*. En **Cultura Escolar y Desarrollo Organizativo. II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar**. GID, Universidad de Sevilla, Sevilla.
- SANTOS GUERRA, M.A. (1995): *Organizaciones que educan*. En Gairín, J. y Darder, P.: **Organización y Gestión de Centros Educativos**. Praxis, Barcelona.
- SANTOS SANZ, M (1997): *Imagen y calidad en los centros educativos*. En **Trabajadores de la Enseñanza**. nº179; pp.40-42.
- SANTOS, GUERRA M.A. (1990): **Hacer visible lo cotidiano**. Akal, Madrid.
- SARANSON, S. (1982): **The culture of Schools Problem of Change**. Allyn and Bacon, Boston.
- SARANSON, S. (1990): **The predictable failure of educational reform**. Jossey-Bass, San Francisco.
- SATHE, V. (1985): *How to decipher and change corporate culture*. In Vilman, R. H.: **Gaining control of the corporate culture**. Jossey-Bass, San Francisco.
- SAXL, E.R.; MILES, M.B. and LIEBERMAN, A. (1989): **Assisting Change in Education. A Training Program for School Improvement Facilitators. Trainer's Manual**. Alexandria: ASCD.
- SCOTT, W.R. (1983): *The organizations of Environments: Network, Cultural and Historical Elements*. In Meyer M. W. y Scott W.R. (Coord): **Humanistic education**. McCutchan Publishing Corporation, Berkeley, California.
- SCHERRENS, J. (1992): **Effective schooling. Research, theory and practice**. Casell, Nueva York.
- SCHIEIN, E. (1987): **Organizational Culture and Leadership**. Jossey-Bass, San Francisco. (1era edición 1985).

- SCHEIN, E. (1988): *Proceso de Formación, Definición y Manifestaciones de la Cultura Organizativa*.
- SCHEIN, E. (1990): **Consultoría de procesos**. Addison-Wesley y Sistemas Técnicos de Edición, México.
- SCHEIN, E. (1990): *Organizational Cultura*. In **American Psychologist**. Vol (2) nº 45; pp. 109-119.
- SCHEIN, E. (1992): **La Cultura empresarial y el liderazgo**. Plaza y Janés, Barcelona. (1ª edición 1988)
- SCHEIN, E. (1993): *Legitimizing clinical research in the study of organizational culture*. In **Journal of counseling & development**. nº 71; pp. 703-708.
- SCHEIDER, B. (1975): *Organizational Climates: An Essay*. In **Personal Psychology**. nº28; pp. 161-182.
- SCHMELKES, S. (1995): **Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas** Gobierno del Estado de Guanajuato, Secretaria de Educación. México.
- SCHMUCK, P. A. (1992): *Educating the New Generation of Superintendents*. In **Educational Leadership**. Vol. (49) nº 5; pp. 66-71.
- SCHÖN, D.A (1983): **The Reflective Practitioner, How professionals thinks in action**. Basic Books, Nueva York.
- SCHÖN, D.A (1987): (trad. cas.) **La formación de profesionales reflexivos. Hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje en las profesiones**. (1992). Paidós MEC, Barcelona.
- SCHUTTEN, A. (1990): *Quality Circles: Can They Be Used in Training and Education?*. (ERIC Document Reproduction Service ED323369).
- SCHWEITZER, J. C. (1988): **Personal, Organizational and Cultural Factors Affecting Scholarly Research among Mass Communications Faculty**. Paper presented at the Annual Meeting of the Association for Education in Journalism and Mass Communication, Portland.
- SENGE, P.M. (1995): **La quinta disciplina**. Granica, Barcelona. (1era edición 1992).
- SERGIOVANNI, T.J. (1984): *Culture and Competing Perspectives in Administrative Theory and Practice*. In Sergiovani, T. and Corbally, J.E.: **Leadership and Organizational culture**. University Illinois Press. Illinois
- SERGIOVANNI, T.J. (1992): School as community implications for leadership. En **Cultura escolar y desarrollo organizativo. II Congreso Universitario de Organización Escolar**. GID, Universidad de Sevilla, Sevilla.

- SERGIOVANNI, T.J. and CORBALLY, J.E. (1984-1986): **Leadership and Organizational culture**. University Illinois Press. Illinois
- SERINI, Sh. A. (1991): **Some Influences on the Autonomy of Corporate Public Relations Professionals**. Paper presented at the Annual Meeting of the International Communication Association, Chicago.
- SHEDD, J.B. and BACHARACH, S.B. (1991): **Tangled hierarchies. Teachers as professionals and the management of schools**. Jossey-Bass, San Francisco.
- SHELBY, A. N. (1988): *A Macro Theory of Management Communication*. In **Journal of Business Communication**. Vol. (25) n° 2; pp. 13-27.
- SHELTON, M. (1991): *Mentoring: Bridge over Troubled Waters*. In **Journal of School Leadership**. Vol. (1) n° 1; pp. 38-45.
- SIEGEL, S. (1982): **Estadística no paramétrica aplicada a las ciencias de la conducta**. Trillas, Mexico.
- SIGUAN, M. (1979): **Lenguaje y clase social en la infancia**. ICE de la Universidad Autónoma de Barcelona.
- SILVA SÁNCHEZ, J.M. (1992): **El clima en las organizaciones**. PPU, Barcelona.
- SIMERLY, R. G. (1991): *Preparing for the 21st Century: Ten Critical Issues for Continuing Educators*. In **Journal of Continuing Higher Education**. Vol. (39) n° 2; pp. 2-12.
- SMIRCICH, L. (1983): *Concepts of culture and Organizational Analysis*. In **Administrative Science Quarterly**. Vol. (28) n° 1; pp. 339-358.
- SMIRCICH, L. (1983): **Communication and Organizations. An Internacional Approach**. London, Sage, Publications.
- SMIRCICH, L. (1985): *Is the concept of Culture Paradigm for Understanding Organizations and Ourselves?*. In Fros, P.J. et al.: **Organizational Culture**. Sage, Beverly Hills, California.
- SMITH, P.B. y PETERSON, M.F. (1990): **Liderazgo, organizaciones y cultura**. Pirámide, Madrid.
- SMITH, Sh. L. (1991): **A Cultural Analysis of Strategies of Power in Hospital-Based Health Care**. Paper presented at the Annual Meeting of the Speech Communication Association, Atlanta.
- SNEDECOR, G.W. (1982): **Métodos estadísticos**. Trilla, México.
- SNYDER, K.J.y otros (1992): *A Tool Kit for Managing Productive Schools*. In **Educational Leadership**. Vol. (49) n° 5; pp.76-80.

- SOLER HERREROS, J.E. (1991): *Técnicas y Tecnologías de Gestión Educativa. Cultura Organizativa para Organizaciones Culturales*. En **Entre Líneas**. nº 6; pp.13-30. Federación Española de Universidades Populares. Madrid.
- SPARKES, A.C. (1991): *The culture of Teaching, Critical reflection and Change: Possibilities and Problems*. In **Educational Management and Administration**. Vol. (19) nº 1.
- SPARKES, A.C. (1992): *The paradigms debate: an extended review and a celebration of difference*. In SPARKES, A.C. (Ed.): **Research in PE and sport. Exploring alternative visions**.
- SPORN, B. (1996): *Managing university culture: an analysis of the relationship between institucional culture and management approaches*. In **Higher Education**. Vol. (32), nº1; pp41-61.
- SPROWL, J.P. (1991): **On Organizational Theory and Practice: Some Lessons Learned from the Severely Mentally "Disabled"**. Paper presented at the Annual Meeting of the Eastern Communication Association, Pittsburgh.
- STABLEIN, R. and NORD, W. (1985): *Practical and emancipatory in terests in organizational symbolism*. In **Journal of Management**. Vol (11) nº 2; pp. 13-28.
- STEGMAN, J. D. (1987): **The Rhetoric of the Annual Report: A Comparison of How Healthy and Troubled Corporations Communicate to Their Shareholders**. Paper presented at the Annual Meeting of the Speech Communication Association, Boston.
- STEGÖ, N.E.; GIELEN, J.; GLATTER, R. and HORD, S.M. (Ed.) (1987): **The role of school Leadres in School Improvement, OECD/CERI International School Improvement Project**. Leuven (Belgium)
- STEINHOFF, C. R. y OWENS, R. G. (1989): *The Organisational Culture Assessment Inventory: A Metaphorical Analysis in Educational Settings*. In **Journal of Educational Administration**. Vol. 27 nº 3; pp. 17-23.
- STEINHOFF, C. R. y OWENS, R. G. (1989): **Managing the Organizational Culture of Rural Schools: Creating Environments for Human Development**. Paper presented at the Annual Meeting of the National Rural Educational Association, Reno.
- STENHOUSE, L. (1987): **La investigación como base de la enseñanza**. Morata, Madrid.
- STENHOUSE, L. (1997): **Cultura y Educación**. Publicaciones MCEP, Morón (Sevilla).
- STEWART, A. (1979): *A critique of school climate: What it is. How it can be improved and seme general recommendations*. In **The Journal of Educational Administration**. Vol. (17) nº2; pp. 148-159.

- STOUT, D. A. (1990): *Internal Process of Corporate Advocacy*. In **Public Relations Review**. Vol. (16) nº 1; pp. 52-62.
- STRAIN, M. (1990): *Resource management in schools: some conceptual and practical considerations*. In Cave, E. and Wilkinson, C.: **Local Management of Schools**. Some practical Issues.
- STRATMAN, J. F. and DUFFY, Th. M. (1990): *Conceptualizing Research on Written Management Communication: Looking through a Glass Onion*. In **Management Communication Quarterly**. Vol. (3) nº 4, pp. 429-451.
- SUÁREZ, J. M<sup>a</sup>. (1996): *Marketing de la educación*. En **Organización y Gestión Educativa**. FEAE nº4 pp.4-6, Madrid.
- SUCHAN, J. y DULEK, R. (1988): *Toward a Better Understanding of Reader Analysis*. In **Journal of Business Communication**. Vol. (25) nº 2, pp. 29-45.
- TAGIURI, R. and LITWIN, G.H. (1968): **Organizational Climate**. Harvard University. Graduate School of Business Administration, Boston.
- TEBAR, L. (1997): *La nueva cultura del aprendizaje*. En **Educación Hoy**, 59, pp.4-7.
- TEDESCO, J.C. (1995): **El nuevo pacto educativo**. Santillana, Madrid.
- TEIXIDÓ SABALLS, J. (1995): **Percepcions i expectatives entorn dels directors de centres escolars**. Tesis Doctoral inedita. Departament de Pedagogia Aplicada, UAB, Barcelona.
- TEJADA, J. (1997): **El proceso de investigación científica**. Fundación "La Caixa" E.U.I. Santa Madrona, Barcelona.
- 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**. I Congreso Interuniversitario de Organización Escolar. Barcelona.
- TENORTH, H.E. (1988): *Profesiones y profesionalización. Un marco de referencia para el análisis histórico de la enseñanza y sus organizaciones*. En **Revista de Educación**. nº 285, pp. 77-92.
- THAMAN, K.H. (1993): *Culture and the Curriculum in the South Pacific*. In **Comparative Education**. Vol. (29) nº 3; pp 249-260.
- THEUS, K. T. (1989): *Organizational Ideology, Structure and Communication Efficacy: A Causal Analysis*. In **Paper presented at the Annual Meeting of the Association for Education in Journalism and Mass Communication**, Washington.
- THÉVENET, M. (1984): *La culture d'entreprise en neuf questions*. A **Revue française de Gestion**. Vol. (7) nº 20; pp. 47-48.
- THÉVENET, M. (1992): **Auditoría de la cultura empresarial**. Díaz Santos, Madrid.

- TIERNEY, W. G. (1988): *Organizational Culture in Higher Education: Defining the Essentials*. In **Journal of Higher Education**. Vol. (59) nº 1, pp. 2-21.
- TOLLGERDT-ANDERSSON, I. (1993): *Attides, Values and Demands on Leadership a Cultural Comparison*. In **Management Education and Development**. Vol. (24) Part 1; pp. 48-57.
- TOMÀS, M. (1996): *La construcción de una nueva cultura en los centros educativos y el papel de la resolución de conflictos en este proceso*. En **La construcción de una nueva cultura en centros educativos**. VIII Jornadas Estatales Forum Europeo de Administradores de la Educación, Murcia.
- TOMÀS, M. y TOMÀS, B. (1994): *Los indicadores de la cultura organizativa de un programa de innovación: la inmersión lingüística en Cataluña*. En **Actas del III Congreso Interuniversitario de Organización Escolar**. Universidad de Santiago de Compostela, Santiago de Compostela.
- TOMLINSON, H. (1997): *Continuing Professional Development in the Professions*. In Tomlinson, H. (Ed.): **Managing Continuing Professional Development in Schools**. Paul Chapman. London.
- TORRES, J. (1993): *Las culturas negadas y silenciadas en el currículum*. En **Cuadernos de Pedagogía**. nº 217; pp. 60-66.
- TORRES, J.A. (1996): *El psicopedagogo como dinamizador del proceso de construcción de una cultura colaborativa favorecedora de la atención a la diversidad*. En **Bordón**, 48 (4), pp. 411-420.
- TORRINGTON, D. and WEIGHTAMAN, J. (1989): **The Reality of School Management**. Basil Blackwell Ltd., Oxford.
- TORROBA, I. (1993): *Evaluación del clima institucional por observación*. En **Bordon**. Vol. (45), nº 1; pp. 27-37.
- TORT, L. (1993): *Dos facetas culturales a considerar en la estructura de los centros escolares*. En **Cultura Escolar y Desarrollo Organizativo**. II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar. GID, Universidad de Sevilla, Sevilla.
- TOTH, E. L. y TRUJILLO, N. (1987): *Reinventing Corporate Communications*. In **Public Relations Review**. Vol. (13) nº 4, pp. 42-53.
- TRAVERS, R.M.W. (1971): **Introducción a la investigación educacional**. Paidós, Buenos Aires.
- TREVINO, L. K. y otros (1987): *Media Symbolism; Media Richness; and Media Choice in Organizations*. In **Symbolic Interactionist Perspective", Communication Research: An International Quarterly**. Vol. (14) nº 5.
- TYACK, D. and TOBIN, W. (1994): *The grammar of schooling: Why has it been so hard to change?*. In **American Educational Research Journal**. Vol. (31) nº 3; pp. 453-479.



- TYLER, W. (1991): **Organización Escolar**. Morata, Madrid.
- TYLOR, E.B. (1975): **El concepto de cultura: textos fundamentales**. Anagrama, Barcelona.
- TYLOR, E.B. (1977): **Cultura primitiva**. Ayuso, Madrid.
- UCETAM II Jornadas. Rascafría: **Identidad Corporativa y Mercadotecnia**.
- UDAONDO, M. (1992): **Gestión de calidad**. Morata, Madrid.
- VALENZUELA INDART, M. (1996): *Del devenir del centro educativo y de la profesionalización de los docentes*. Documento policopiada, uso interno, Departamento Pedagogía Aplicada, UAB. (Bellaterra).
- VALENZUELA, A. y ONETTO, L. (1983): *Estudio Ecologico de la Actividad Educativa, a partir del Desempeño del Director y del Clima Organizacional*. En *La Educación*, nº 93, pp.36-82.
- VAN DALEN D.B. y MEYER W.J. (1981): **Manual de técnica de la investigación educacional**. Paidós, Barcelona.
- VAN MAANEN, J. and BARLEY, S.R. (1985): *Cultural organization: fragments of a theory*. En Frost, P.J. et al.: **Organizational culture**. Sage, Beverly Hills.
- VANDENBERGHE R. y STAESSENS, K. (1991): **Vision as a Core Component in School Culture. Symposium: Professional Culture in Schools: Types and Processes**. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, Chicago.
- VERNIS, A. i altres (1997): **La gestió de les organitzacions no lucratives. Treballant per la millora de les associacions**. Proa / Columna, Barcelona.
- VILLAR ANGULO, L. M. (1990): *El ambiente psicosocial de la enseñanza en aulas de EGB. Medido por el "inventario de mi clase" (M.C.I.)*. En López, J. y Bermejo, B.: **El centro educativo**. GID, Universidad de Sevilla, Sevilla.
- VILLAR ANGULO, L.M. (Coord.) (1992): **El profesor como práctico reflexivo en una cultura de colaboración**. FORCEM / GID, Granada/Sevilla
- VILLAR ANGULO, L.M. (1992): **Teorías implícitas de los profesores sobre el cambio educativo**. Ponencia presentada al VI Congreso de la A.I.R.P.E., de Salamanca.
- VILLAR ANGULO, L.M. y DE VICENTE, P. (1994): **La Promoción de decisiones reflexivas en una cultura de comunidad escolar**. Cincel. Madrid / Buenos Aires.
- VINCENT, CH. (1990): **La formation, relais de la stratégie d'entreprise**. Les éditions d'organisation, París.

- VIÑAO FRAGO, A. (1996): *Culturas escolares, reformas e innovaciones: entre la tradición y el cambio*. En **La construcción de una nueva cultura en centros educativos**. VIII Jornadas Estatales Forum Europeo de Administradores de la Educación, Murcia.
- WALFOORT, S. (1987): **Sex and Status Differences in Communication Behavior of Managers**. Paper presented at the Annual Meeting of the Speech Communication Association, Boston.
- WALKER, R. (1989): **Métodos de investigación para el profesorado**. Morata, Madrid.
- WARREN LITTLE, J. (1988): *Assessing the prospects for teacher leadership*. In Lieberman A. (Ed.): **Building a professional culture in schools**. Teacher College Press, New York, pp. 78-106.
- WEAVER, T. (1992): *Total Quality Management*. (ERIC Document Reproduction Service ED347670).
- WEBER, M. (1958): **The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism**. Scribners, New York.
- WEICK, K. E. (1983): *Letter to the Editor*. In **Fortune**, nº 27.
- WEICK, K. E. (1985): *The significance of corporate culture*. En Frost P.J. et al. **Organizational Culture**. Sage, Beverly Hills.
- WEICK, K. E. (1989): *Organized Improvisation: 20 Years of Organizing*. In **Communication Studies**, Vol. (40) nº 4, pp. 241-248.
- WEINDLING, D.; EARLY, P. and GLATTER, R. (1987): *Two new headteachers introduce change: a case study from England*. In Hopkins, D. (Ed.): **Improving the Quality of Schooling: Lessons from the OECD International School Improvement Project**. Falmer Press, London.
- WERNER, O and SHOEPFLE, G.M. (1985): **Systematic fieldwork ethnographic analysis and data management**. Sage, Beverly Hills.
- WESTOBY, A. (1988): **Culture and power in educational organizations**. Open University Press, Milton Keynes, Philadelphia.
- WESTOBY, A. (1989): *Parental choice and voice under the 1988 Education Reform Act*. In Glatter, R. (Ed.): **Educational Institutions and their environments: Managing the boundaries**. Open University Press, Milton Keynes.
- WHIPP, R. y otros (1989): *Culture and competitiveness: evidence from two mature UK industries*. In **Journal of Management Studies**. nº 26.
- WILKINS, A.L. y OUCHI, W.G. (1983): *Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance*. In **Administrative Science Quarterly**. nº 28.

- WILLIAMS, Sh. L. (1989): *The Characteristics of an Effective Performance Appraisal Interview: A Rules Approach*, In Paper presented at the Annual Meeting of the Speech Communication Association, San Francisco.
- WILLOWER, D. J. and SMITH, J. P. (1987): *Organizational Culture in Schools: Myth and Creation*. In *The High School Journal*. Vol. (2) nº 70; pp. 87-92.
- WOODS, P. (1987): *La escuela por dentro. La investigación educativa*. Paidós/MEC, Barcelona.
- WOODS, P. (1990): *Contradictions and tensions in the professionalization of teaching and the democratization of schools*. Treball presentat en la conferència de la American Educational Research Association, Boston.
- WOODS, P. (1993): *La escuela por dentro. Etnografía en la investigación educativa*. Paidós / MEC, Barcelona.
- WOODS, P. (1997): *Experiencias críticas en la enseñanza y el aprendizaje*. Paidós, Barcelona.
- YODER, Sh. L. and BRENNER, D. J. (1986): *The Rhetoric of Retrenchment: Themes and Values as Dimensions in an Interpretive Approach to Organizational Conflict*. In Paper presented at the Annual Meeting of the International Communication Association, Chicago.
- YOUNGER, S. (1993): *Four by Four: Finding Time for TQM Training*. In *Training and Development* nº 47.
- ZABALZA, M.A. (1996): *Clima, cultura y liderazgo en las Organizaciones*. En *La Formación y los recursos humanos*. Encuentros de verano. Escuela Julian Besteiro. Secretaría Confederal de Formación UGT, Madrid.
- ZABALZA, M.A. y GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1996): *El papel del liderazgo en la construcción de una cultura organizativa común*. En *La Formación y los recursos humanos*. Encuentros de verano. Escuela Julian Besteiro. Secretaría Confederal de Formación UGT, Madrid.
- ZAMANOU, S. y GLASER, S. R. (1989): *Communication Intervention in an Organization: Measuring the Results through a Triangulation Approach*. Paper presented at the Annual Meeting of the Speech Communication Association, San Francisco.
- ZIMMERMANN, S. y SEIBERT, J. H. (1987): *God's Line Is Never Busy: Stories and Metaphors in Two Southern Appalachian Churches*. Paper presented at the Annual Meeting of the Speech Communication Association, Boston.
- ZUGA, K. F. (1989): *Influences of the Industrial Culture on a Partnership Program, Teachers, and Curriculum*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, San Francisco.

LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN  
ELS CENTRES EDUCATIUS DE  
PRIMARIA

TESI DOCTORAL  
CARME ARMENGOL ASPARÓ

Universitat Autònoma de Barcelona  
Servei de Biblioteques



1500459897

1999

# **LA CULTURA ORGANITZACIONAL EN ELS CENTRES EDUCATIUS DE PRIMÀRIA**

Autora: Carme Armengol Asparó

Director: Joaquín Gairín Sallán

VOLUM II

Departament de Pedagogia Aplicada

Facultat de Ciències de l'Educació

Universitat Autònoma de Barcelona

Any 1999

**E. ANNEXOS**

---

## ÍNDEX D'ANNEXOS

ANNEX 01: Qüestionaris diversos sobre cultura organitzativa.	1
ANNEX 02: Qüestionari inicial utilitzat per a la validació.	45
ANNEX 03: Qüestionari definitiu.	59
ANNEX 04: Pautes d'observacions i entrevistes.	71
ANNEX 05: Cartes enviades als centres.	91
ANNEX 06: Anàlisi de la consistència interna (Alpha de Crombach).	97
ANNEX 07: Freqüències de les variables i gràfiques elaborades.	103
ANNEX 08: Comparacions de mitjanes (T-Tets) amb total escala.	143
ANNEX 09: Comparacions de mitjanes (T-Tets) amb cada ítem.	153
ANNEX 10: Freqüències de les noves variables.	369
ANNEX 11: Comparació de mitjanes (Anàlisi de variància) amb les noves variables.	379
ANNEX 12: Agrupaments (Clusters) segons la cultura del centre.	509
ANNEX 13: Recull de comentaris aportats pels enquestats en els exemples de l'apartat C del qüestionari.	515
ANNEX 14: Gràfiques de situació en cada un dels centres estudiats.	539
ANNEX 15: Resultats obtinguts per cada un dels ítems en cada un dels centres estudiats a l'estudi específic.	545
ANNEX 16: Resultats obtinguts per cada un dels ítems agrupats en cada un dels centres estudiats a l'estudi específic.	617
ANNEX 17: Transcripcions de les observacions i entrevistes del centre 1 (PR1P).	625
ANNEX 18: Transcripcions de les observacions i entrevistes del centre 2 (PR2G).	643
ANNEX 19: Transcripcions de les observacions i entrevistes del centre 3 (PU1G).	663
ANNEX 20: Transcripcions de les observacions i entrevistes del centre 4 (PU1P).	701
ANNEX 21: Transcripcions de les observacions i entrevistes del centre 5 (PU2G).	715

**ANNEX 1: QÜESTIONARIS DIVERSOS SOBRE CULTURA ORGANITZATIVA.**



# FICHA DE REGISTRO DE MATERIAL DE DIAGNOSTICO

1. NOMBRE: Cuestionario sobre el tipo de cultura organizativa de los centros educativos

AUTOR: Charles Handy

AÑO: 1988

DISTRIBUCION: Handy, Ch. (1988) Understanding Voluntary Organizations. London: Penguin Books, pp. 163-168

2. FORMATO: (cuestionario, entrevista, autoinforme; nivel educativo; a quién va dirigido; tiempo de administración...)

Cuestionario sobre cultura organizativa. Consta de 36 ítems agrupados en nueve dimensiones. Se parte de una clasificación preestablecida de cuatro tipos de cultura: del club, del rol, de la tarea y existencial.

Para infantil, primaria y secundaria.

Va dirigido a los profesores.

Tiempo de administración: entre 10 y 15 minutos.

3. PROPOSITOS. RECOMENDACIONES Y USOS:

El propósito del cuestionario es ayudar a los profesores a identificar el tipo de cultura organizativa predominante en el centro educativo donde trabajan.

Sirve para diagnosticar la dimensión organizativa CULTURA. Hay que subrayar sin embargo que sus resultados han de tomarse de modo orientativo teniendo en cuenta que, entendida en sentido amplio y cabal, la cultura organizativa no es susceptible de ser identificada simplemente con un cuestionario. Como cualquier instrumento de diagnóstico, desde la perspectiva del desarrollo escolar o mejora de la escuela, su utilidad radica en ser catalizador de la situación y necesidades de los profesores, provocar la discusión y el logro de una visión compartida de las mismas.

4. MATERIAL COMPLEMENTARIO:

Para un mayor conocimiento del instrumento y de la teoría que lo sustenta consultar la obra de Handy señalada al principio (capítulo 6, pp. 85-102) y la siguiente:

\* Handy, Ch. & Aitken, R. (1986) Understanding School as Organizations. London: Penguin Books. (Especialmente pp. 83-95).

5. OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

Que sepamos no ha sido utilizado en ningún proyecto de desarrollo escolar.

La versión que se presenta ha sido realizada por Pablo J. Santana Bonilla con permiso expreso del autor.

000003

3

# TIPO DE CULTURA ORGANIZATIVA DE LOS CENTROS EDUCATIVOS

Esta sección del cuestionario se ha elaborado para **ayudar a los profesores a identificar la cultura organizativa** del centro donde trabajan.

Para completar el cuestionario procede de la siguiente manera:

19. Considera el centro educativo donde actualmente trabajas como un todo. ¿Qué conjunto de valores, qué creencias, qué formas de conducta son característicos de él?

20. Lee las cuatro afirmaciones que se encuentran bajo cada uno de los nueve epígrafes en negrita, y ordénalas en función de cómo encajan con tu centro: pon un 1 a la derecha de la afirmación que mejor describa cómo funciona tu centro; 2 al lado de la segunda mejor, 3 al lado de la siguiente mejor y un 4 al lado de la que peor lo describa. Responde al cuestionario pensando en tu centro en su conjunto. Se pide que ordenes las afirmaciones no de acuerdo a tus preferencias personales, sino según la manera en que se trabaja y se piensa en tu centro.

Para ayudarte a valorar cada grupo de afirmaciones hemos incluido al principio de cada página la siguiente escala de valoración:

<i>Totalmente/la más representativa</i>	<i>Bastante representativa</i>	<i>Algo representativa</i>	<i>Nada/la menos representativa</i>
1	2	3	4

En la página siguiente tienes un ejemplo de cómo rellenar cada cuestión.

000004

EJEMPLO:

Si en tu centro se considera que un buen jefe de estudios es aquel que plantea claramente una serie de normas para el funcionamiento del centro, que sigue en lo posible las instrucciones del director y lo que menos atiende, por ese orden, son las relaciones interpersonales y las innovaciones, entonces tu respuesta a la siguiente pregunta sería:

Un buen jefe de estudios:

- (a) favorece las relaciones interpersonales entre los profesores. 4
- (b) sigue con precisión las instrucciones del director. 2
- (c) apoya e impulsa las iniciativas innovadoras de los profesores de los departamentos. 3
- (d) dicta normas y reglas para el buen funcionamiento de los departamentos. 1

No puntúes dos afirmaciones con el mismo número sino cada una con uno diferente.

~~Como en casi todos los cuestionarios, te sentirás inclinado a calificar algunas de tus respuestas con el comentario "todo depende de...". En otras ocasiones te resultará difícil encontrar diferencias entre algunas afirmaciones. No dejes que esto sea determinante. Los resultados del cuestionario son sólo orientativos. Descubrirás que la mejor manera de proceder es confiar en tu primera reacción intuitiva. No te entretengas demasiado al contestarlo.~~

000005

1. Un buen director

- (a) es enérgico, terminante y firme; pero justo. Es también generoso e indulgente con los compañeros leales.
- (b) es formalista y correcto, evitando el ejercicio de su autoridad en beneficio propio. Demanda de los profesores sólo aquello que es imprescindible para que el centro funcione.
- (c) trata a todos los profesores en un plano de igualdad y admite sus sugerencias en lo que tiene que ver con las tareas que se llevan a cabo en el centro. Utiliza su autoridad para facilitar la realización del trabajo.
- (d) se preocupa y da respuesta a las necesidades de los demás. Utiliza su posición para dar oportunidades de trabajo satisfactorias que promuevan el desarrollo personal de sus compañeros

2. Un buen profesor

- (a) es leal a los intereses del director, trabajador y muy eficaz en la realización de las tareas que se le encomiendan.
- (b) es responsable y digno de confianza, asume los deberes y responsabilidades de su trabajo y evita emprender acciones que sorprendan o comprometan al equipo directivo.
- (c) está siempre dispuesto a contribuir de la mejor manera posible a la realización de las tareas, aportando ideas y sugerencias. Además, no le importa que otros lleven la iniciativa cuando muestran mayor experiencia o capacidad.
- (d) está vivamente interesado en el desarrollo de sus propias potencialidades y predispuesto a aprender, y a recibir ayuda. También respeta las necesidades y valores de los demás, y quiere contribuir a su desarrollo.

3. Un buen compañero de centro da prioridad a

- (a) las demandas del director.
- (b) las obligaciones, responsabilidades y requerimientos de su trabajo como profesor, y a las pautas habituales de conducta.
- (c) las habilidades, capacidades, energía y recursos materiales necesarios para la realización de las tareas.
- (d) las necesidades personales de los individuos implicados.

000006

Totalmente/la más representativa 1	Bastante representativa 2	Algo representativa 3	Nada/la menos representativa 4
---------------------------------------	------------------------------	--------------------------	-----------------------------------

4. Los profesores realizan bien su trabajo en el centro si

- (a) están comprometidos con la línea de actuación de la dirección, y dispuestos a asumir riesgos y a tomar la iniciativa. \_\_\_\_\_
- (b) son conscientes y responsables, con un gran sentido de lealtad a la organización. \_\_\_\_\_
- (c) son profesionalmente competentes y eficaces, y están muy implicados en la realización de las tareas que en él se llevan a cabo. \_\_\_\_\_
- (d) son eficaces y competentes en las relaciones personales, y están muy preocupados por el desarrollo de las capacidades individuales de los demás compañeros. \_\_\_\_\_

5. El centro trata al profesor como

- (a) una persona de confianza cuyo tiempo y energía están a disposición de quienes dirigen la organización. \_\_\_\_\_
- (b) aquella persona cuyo tiempo y responsabilidades están regulados mediante normas legales que conllevan derechos y responsabilidades por ambas partes. \_\_\_\_\_
- (c) un colaborador que aporta sus habilidades y capacidades a la causa común. \_\_\_\_\_
- (d) una persona en sí misma interesante y con talento. \_\_\_\_\_

6. El profesorado del centro desarrolla su trabajo influido principalmente por

- (a) la autoridad del director, ejercida a través de recompensas, sanciones, o liderazgo carismático. \_\_\_\_\_
- (b) el ejercicio impersonal de la autoridad para hacer cumplir procedimientos e imponer criterios de actuación. \_\_\_\_\_
- (c) la comunicación y discusión, con los compañeros, de las tareas necesarias para conseguir los objetivos que conjuntamente se han propuesto. \_\_\_\_\_
- (d) el interés y disfrute intrínsecos de las actividades a realizar, o la preocupación y el cuidado de las necesidades de las otras personas implicadas. \_\_\_\_\_

000007

Totalmente/la más representativa 1	Bastante representativa 2	Algo repre- sentativa 3	Nada/la menos representativa 4
--	---------------------------------	-------------------------------	--------------------------------------

7. Es legítimo que un profesor supervise la actividad de otro

- (a) si tiene más poder e influencia en el centro. \_\_\_\_\_
- (b) si su rol prescribe que es responsable de dirigir a otros. \_\_\_\_\_
- (c) si tiene más conocimiento propio de la tarea que se está realizando. \_\_\_\_\_
- (d) si es aceptado por aquellos a quienes controla. \_\_\_\_\_

8. Las tareas se asignan teniendo principalmente en cuenta

- (a) las necesidades y los juicios de quienes dirigen el centro. \_\_\_\_\_
- (b) la división formal de funciones y responsabilidades en el centro. \_\_\_\_\_
- (c) los recursos y capacidades necesarios para realizarlas. \_\_\_\_\_
- (d) las preferencias y necesidades personales de cada uno de los miembros del centro. \_\_\_\_\_

9. La competencia -poca o mucha- que existe entre los profesores del centro es por

- (a) obtener poder personal y privilegios. \_\_\_\_\_
- (b) alcanzar un estatus más elevado en el sistema educativo. \_\_\_\_\_
- (c) mejorar la calidad de su contribución a las tareas que se realizan en el centro. \_\_\_\_\_
- (d) atender a las necesidades personales de cada compañero. \_\_\_\_\_

000008

# CULTURA DE EMPRESAS

## DIAGNÓSTICO DE LA IDEOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN

A

BIS

Las organizaciones tienen pautas de conducta que constituyen su ideología, como el conjunto de doctrinas, mitos, símbolos y tradiciones que se formalizan a través de los grupos y personas de la Organización. La ideología de una Organización tiene un profundo impacto sobre la efectividad de la misma. En especial, en sus procesos de decisión, en su utilización de las personas, en la variedad de aspectos formales de su estructura y en las actitudes y creencias sobre la naturaleza humana.

Las preguntas, *cuya respuesta sugerimos*, corresponden al modelo de cuatro orientaciones estudiado por el profesor de la Universidad de Harvard, R. Harrison que ha autorizado al profesor C. Soler de Esade para la adaptación del modelo a la empresa española y su entorno.

### Instrucciones

Valore las afirmaciones siguientes, como 1, 2, 3, 4 en orden de preferencia:

Señale, 1 para la afirmación que representa mejor el punto de vista dominante en su Organización, 2 y 3 para los valores que de forma gradual intermedia representan el punto de vista en su Organización y, 4 para la afirmación que no representa en absoluto el punto de vista dominante en su Organización. Para cumplimentar el cuestionario le sugerimos que lo haga desde dos perspectivas:

1. Ideología actual de la Organización	2. Ideología preferida por Ud. dentro de su Organización
--	--

Es decir, valore puntuando de 1. a 4., la columna de la ideología actual y después la columna de la ideología preferida. Utilice los espacios, , para escribir las puntuaciones.

1. Ideología actual de la Organización	2. Ideología preferida por Ud. dentro de su Organización
--	--

X Un buen jefe es:

- |   |                            |                            |
|---|----------------------------|----------------------------|
| A. Fuerte, resolutivo y firme, pero justo y equitativo con sus subordinados   | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 |
| B. Impersonal y correcto, evita el ejercicio de su autoridad. Exige de sus empleados sólo lo requerido por el sistema formal  | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 |
| C. Aquél que utiliza generalmente su autoridad con el fin de obtener los recursos necesarios para el logro de sus objetivos   | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 |
| D. Preocupado y sensible a las necesidades personales y a los valores de los demás. Utiliza su puesto para proporcionar oportunidades de trabajo satisfactorias y estimulantes para el crecimiento de sus empleados | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 |

000009

# CULTURA DE EMPRESAS

## DIAGNÓSTICO DE LA IDEOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN

-3-

	1. Ideología actual de la Organización	2. Ideología preferida por Ud. dentro de su Organización
<i>X</i> <b>Un buen empleado es:</b>		
A. Obediente, trabajador incansable, y leal a los intereses de su superior	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2
B. Responsable y fiable, cumple los deberes y responsabilidades de su trabajo y evita las acciones que sorprenden o colocan en situación difícil a su superior	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2
C. La persona que se entrega plenamente a su tarea y al logro de sus objetivos. Está dispuesto a conceder el liderazgo a aquellos que muestran mayores capacidades en un tema concreto	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2
D. Vitalmente interesado en el desarrollo de sus propias potencialidades, está abierto al aprendizaje y a recibir ayuda. También respeta las necesidades y valores de los demás y está dispuesto a ayudar y a contribuir a su desarrollo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2
<i>X</i> <b>Un buen miembro de la Organización concede la prioridad principal a:</b>		
A. La satisfacción de las demandas del jefe	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2
B. Concretar los deberes y responsabilidades de su propio trabajo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2
C. La mejor ejecución posible de los requisitos y objetivos de tarea de acuerdo con sus capacidades y los recursos con que cuenta	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2
D. Las necesidades personales y el bienestar de los demás miembros implicados	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2
<i>X</i> <b>Las personas bien consideradas por la organización son:</b>		
A. Astutos y competitivos con una fuerte ambición de poder	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2
B. Conscientes y responsables, para cumplimentar las obligaciones dentro del marco legal de la Organización	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2
C. Técnicamente eficaces y competentes, con un fuerte compromiso en conseguir que el trabajo se haga con eficacia	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2
D. Eficaces y competentes, en las relaciones personales, con un fuerte compromiso en el crecimiento y desarrollo de las personas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2

000010



# CULTURA DE EMPRESAS

## DIAGNÓSTICO DE LA IDEOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN

---

	1. Ideología actual de la Organización	2. Ideología preferida por Ud. dentro de su Organización
<i>5. La organización trata a los individuos:</i>		
A. Como si todo su tiempo y energía estuviesen a disposición de las personas de mayor nivel jerárquico	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2
B. Como si su tiempo y energía estuviesen sujetos a un contrato con derechos y responsabilidades por ambos lados	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2
C. Como colaboradores que han comprometido sus habilidades y capacidades a una causa	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2
D. Como personas interesantes y valiosas en sí mismas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2
<i>6. Los miembros de la Organización son influenciados y controlados por:</i>		
A. El ejercicio personal del poder político y económico (recompensas y castigos)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2
B. Las reglas y los procedimientos estándares previamente definidos y las fuentes legítimas de autoridad	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2
C. La comunicación y discusión de los elementos clave de la tarea que conducen a una acción apropiada y motivada por el compromiso personal con los objetivos de la Organización	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2
D. El interés y satisfacción intrínseca que se encuentra en las actividades y/o preocupación para ayudar a resolver las necesidades personales de los otros miembros	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2
<i>7. Es legítimo que una persona controle las actividades de otras si:</i>		
A. Dispone de mayor poder y prestigio en la Organización	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2
B. Sus funciones prescriben que es responsable de dirigir a la otra persona	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2
C. Tiene más conocimiento referente a la tarea que otros miembros de la Organización	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2
D. El otro acepta que su ayuda o instrucción pueda contribuir a su aprendizaje y desarrollo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2

# CULTURA DE EMPRESAS

## DIAGNÓSTICO DE LA IDEOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN

3

1. Ideología actual de la Organización

2. Ideología preferida por Ud. dentro de su Organización

9. *En la asignación de tareas es muy importante:*

- |  |                            |                            |
|--|----------------------------|----------------------------|
| A. Atender a las preferencias del jefe y al criterio de las personas que tienen autoridad                      | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 |
| B. Formalizar la división de funciones y responsabilidades formales en el sistema                              | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 |
| C. Conocer los requisitos de la tarea y tener el conocimiento técnico que se necesita para realizar el trabajo | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 |
| D. Los deseos y necesidades personales de aprendizaje y desarrollo de los miembros de la Organización          | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 |

10. *El trabajo se desempeña por:*

- |   |                            |                            |
|---|----------------------------|----------------------------|
| A. La esperanza de recompensas, miedo al castigo, o lealtad personal hacia una persona con poder  | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 |
| B. El respeto a las obligaciones contractuales impuestas mediante reglas y normas de la Organización                                      | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 |
| C. La satisfacción con la excelencia y logro del trabajo y/o compromiso personal con la tarea u objetivos                                 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 |
| D. El desarrollo de la actividad por sí misma, y la preocupación y respeto por las necesidades y valores de las otras personas implicadas | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 |

11. *Las personas trabajan en grupo cuando:*

- |  |                            |                            |
|--|----------------------------|----------------------------|
| A. Son requeridas por una autoridad más alta y cuando creen que pueden utilizar a los demás para su ventaja personal | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 |
| B. Hay reglas que especifican que la coordinación y el intercambio ayudan en la consecución de objetivos             | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 |
| C. La contribución conjunta se necesita para realizar la tarea   | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 |
| D. La colaboración es personalmente satisfactoria, estimulante o retadora  | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 |

000012

# CULTURA DE EMPRESAS

## DIAGNÓSTICO DE LA IDEOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN

- |  | 1. Ideología actual de la Organización | 2. Ideología preferida por Ud. dentro de su Organización |
|--|--|--|
| 11. <i>Las personas que practican la competición interna, buscan:</i>  |  |  |
| A. Obtener poder y ventaja personal  | <input type="checkbox"/> 1             | <input type="checkbox"/> 2                               |
| B. Ganar posiciones de alto status en la estructura formal   | <input type="checkbox"/> 1             | <input type="checkbox"/> 2                               |
| C. Incrementar la excelencia y la contribución a la tarea de los otros miembros de la Organización               | <input type="checkbox"/> 1             | <input type="checkbox"/> 2                               |
| D. El estímulo personal que supone dedicar atención a las obligaciones de los grupos/personas en la Organización | <input type="checkbox"/> 1             | <input type="checkbox"/> 2                               |
| 12. <i>El conflicto es:</i>  |  |  |
| A. Controlado por la intervención de autoridades superiores y a menudo fomentado para mantener su propio poder   | <input type="checkbox"/> 1             | <input type="checkbox"/> 2                               |
| B. Suprimido mediante referencia a las reglas, procedimientos y definiciones de responsabilidad                  | <input type="checkbox"/> 1             | <input type="checkbox"/> 2                               |
| C. Resuelto a partir de criterios basados en la eficacia y en la eficiencia de la Organización                   | <input type="checkbox"/> 1             | <input type="checkbox"/> 2                               |
| D. Resuelto mediante el debate abierto y profundo de las necesidades y valores implicados en el conflicto        | <input type="checkbox"/> 1             | <input type="checkbox"/> 2                               |
| 13. <i>Las decisiones son tomadas por:</i>   |  |  |
| A. La persona con mayor poder y autoridad  | <input type="checkbox"/> 1             | <input type="checkbox"/> 2                               |
| B. La persona cuya descripción del puesto indica que tiene tal responsabilidad                                   | <input type="checkbox"/> 1             | <input type="checkbox"/> 2                               |
| C. Las personas con mayor conocimiento general o específico del problema   | <input type="checkbox"/> 1             | <input type="checkbox"/> 2                               |
| D. Las personas más implicadas y afectadas por el resultado  | <input type="checkbox"/> 1             | <input type="checkbox"/> 2                               |

# CULTURA DE EMPRESAS

## DIAGNÓSTICO DE LA IDEOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN

1

1. Ideología actual de la Organización

2. Ideología preferida por Ud. dentro de su Organización

~~14.~~ La estructura de control y comunicación apropiada es aquella en la que:

A. La información es enviada a través de la cadena de mando, quien decide qué información debe ser transmitida y cuál debe ser filtrada verticalmente, en ambos sentidos

 1 2

B. Las instrucciones se transmiten desde la cima y la información fluye hacia arriba dentro de la pirámide funcional. La autoridad y responsabilidad de un «rol» están limitadas a las funciones propias y a las de debajo de su propia estructura

 1 2

C. La información sobre la tarea fluye desde cualquier puesto con responsabilidad para decidir qué recursos son necesarios. La coordinación establecerá estructuras flexibles de acuerdo con la naturaleza de los objetivos

 1 2

D. La información se transmite de persona a persona en base a relaciones voluntarias con propósito de trabajo y aprendizaje. La influencia en la coordinación afectará los niveles de compromiso para conseguir objetivos asignados por acuerdo mutuo

 1 2

15. Se responde al ambiente de trabajo como si fuese:

A. Una jungla competitiva en la que todos van contra todos y aquellos que no explotan a los demás son explotados por el sistema

 1 2

B. Un sistema ordenado y racional en el que la competición está regulada por la ley y puede haber negociación o compromiso para resolver los conflictos

 1 2

C. Un sistema imperfecto y confuso donde el control sólo puede ser posible a través de la consecución de objetivos y logros de la Organización

 1 2

D. Complicado y difícil. Se le utiliza y manipula como un medio de suministro para conseguir que el trabajo sea fuente de recompensas para los miembros de la Organización

 1 2

000014

CUESTIONARIO SOBRE CULTURA ORGANIZATIVA

Roger Harrison

Este cuestionario intenta objetivar cómo es percibida esta Empresa por personas ubicadas en diferentes funciones.

A este respecto se han preparado preguntas que se refieren a orientaciones en cuanto al modo de conducirse "global" de la Empresa. Por eso las respuestas deben referirse a lo que Ud. cree que como regla general es el comportamiento de su Empresa.

En primer lugar se debe responder la columna en la que se lee: "Cultura Actual" y ella debe reflejar como ve Ud. el comportamiento actual de la Empresa. Posteriormente debe responderse la columna en la que se lee: "Cultura Preferida" y allí se le solicita responda lo que preferiría que fuese el comportamiento de su Empresa.

Cada pregunta tiene cuatro alternativas de respuesta, coloque el número uno en la que para Ud. representa el punto de vista dominante, de lo que ocurre (columna "Cultura Actual") o de lo que debería ocurrir (columna "Cultura Preferida"). Coloque los números dos, tres y cuatro en las alternativas siguientes de acuerdo al orden de prioridad que le merezcan.

Traite de responder a todas las preguntas.

Si no tiene un conocimiento acabado de todas las cuestiones que se plantean, responda de acuerdo a como cree que es el comportamiento de su Empresa a este respecto y como creería que debería de ser.

D 135

CUESTIONARIO SOBRE CULTURA ORGANIZATIVA

Cultura Actual      Cultura Preferida

1. En esta Empresa se considera que un buen jefe es una persona que es:

a) Firme, decisivo, pero justo. Es protector, generoso y considerado con los subordinados que le muestran dedicación.

b) Correcto e impersonal. Evita utilizar su autoridad en su propio beneficio. Sólo pide a sus subordinados lo que le es requerido formalmente por la Empresa.

c) Igualitario en el trato con sus subordinados. Capaz de ser influenciado en temas que se refieren a su tarea. Utiliza su autoridad para obtener los recursos necesarios para realizar el trabajo.

d) Preocupado y sensible a las necesidades y modos de pensar de los subordinados. Utiliza su posición para estimular y dar oportunidades de desarrollo a los subordinados

2. En esta Empresa se considera que un buen subordinado es un hombre:

a) Cumplidor. Trabaja fuerte y se preocupa por alcanzar los objetivos fijados por los superiores.

b) Responsable y confiable. Se enfrenta solo con los problemas y responsabilidades de su tarea, evita actuar de manera que cause problemas al superior.

c) Motivado como para dar lo mejor de sí mismo en su trabajo. Tiene ideas e iniciativas y está abierto a aceptar las ideas de otros si percibe que saben más o tienen mayor experiencia.

d) Vitalmente interesado en el desarrollo de sus propias potencialidades, está dispuesto a aprender y a recibir ayuda. Respeta las necesidades y opiniones de los otros. En lo posible ayuda a los demás.

Blank lines for marking answers to the questionnaire items.

Cultura Actual

Cultura Preferida

3. En esta Empresa se considera que un buen colaborador (empleado) es aquel que da prioridad a:

- a) Los requerimientos personales del jefe.
- b) El cumplimiento de las normas y requisitos reglamentarios.
- c) La realización de la tarea, de acuerdo con las habilidades, energía requerida y recursos materiales existentes.
- d) Las necesidades personales de las personas relacionadas con la tarea.

4. Las personas que "lo hacen bien" en esta Empresa son:

- a) Astutos y competitivos, con un fuerte sentido del poder e influencia sobre los demás.
- b) Conscientes y responsables de sus obligaciones formales. Con un fuerte sentido de lealtad hacia la Empresa.
- c) Técnicamente competentes. Con una gran preocupación por la realización del trabajo.
- d) Efectivos y hábiles en las realizaciones personales. Preocupados por las necesidades personales de los demás y por el desarrollo de la gente.

5. Esta Empresa trata al individuo:

- a) Como si su tiempo y energía estuviesen a disposición de las personas con altos puestos en la jerarquía.
- b) Como si su tiempo y energía estuviesen disponibles sobre la base de un contrato mutuo de derechos y responsabilidades.
- c) Como un integrante de un equipo de trabajo que aporta sus capacidades al logro del objetivo común.
- d) Una persona valiosa e interesante, que vale por sí misma.

6. En esta Empresa, las personas son controladas en su actuación e influidas a través de:

- a) El ejercicio del poder personal de los mandos. Motivación a través del uso de recompensas y sanciones.
- b) El ejercicio impersonal del mando a fin de reforzar el uso de procedimientos y normas de rendimiento. Motivación a través de la uniformidad en el uso de reglas.
- c) La comunicación y discusión de las acciones necesarias para obtener los objetivos. Motivación a través de obtener un compromiso personal al logro de objetivos.

d) El interés y agrado que encuentra en su trabajo y/o a través de una preocupación por las necesidades y sentimientos de las personas que realizan el trabajo.

7. En esta Empresa se considera legítimo que una persona controle las actividades de los demás, si:

- a) Tiene más autoridad y poder dentro de la Empresa.
- b) Su cargo implica la responsabilidad de dirigir a otros.
- c) Tiene más competencia profesional que otros en lo que se refiere al trabajo.
- d) Es muy aceptado como persona. Los demás lo sienten como una persona que los apoya y ayuda a realizar el trabajo.

8. La asignación de tareas en esta Empresa se hace de acuerdo a:

- a) El juicio y necesidades de las personas con más autoridad.
- b) La división formal de funciones y responsabilidades existentes.
- c) Recursos y requerimientos de capacidad de las personas, que realizan el trabajo.
- d) Deseos y gustos personales, de los miembros de la Empresa.



**RESUMEN CULTURA ORGANIZATIVA**

**Cultura Actual**                      **Cultura Preferida**

d) La información fluye de persona a persona de acuerdo con relaciones establecidas voluntariamente. Una función de jefatura coordinadora puede establecer los niveles globales de contribución requeridos por los objetivos de la Empresa. Las tareas son asignadas sobre la base de un común acuerdo entre personas.

**15. Se responde al entorno como si éste fuera:**

a) Una selva competitiva donde cada uno está en contra del otro y los que no ganan pierden.

b) Un sistema racional/ordenado, en el cual la competencia está limitada por la ley, puede haber negociación o compromiso para resolver conflictos.

c) Un complejo imperfecto que puede reacondicionarse y mejorarse de acuerdo con los logros de la Empresa.

d) Un complejo de amenazas potenciales y puntos fuertes. El entorno es utilizado por la Empresa, como un medio de conseguir lo que necesita y donde hay que mirar para descubrir las necesidades de las personas.

	CULTURA	ACTUAL	PREFERIDA
a)	PODER		
b)	ROL		
c)	TAREA		
d)	PERSONA		

**INSTRUCCIONES**

1.- Para obtener la Cultura Actual

a) Suma la calificación de las respuestas a) y divida por 15. Obtendrá así el rango medio de su preferencia (de 1 a 4).

b) Repita el proceso para las restantes letras (b) (c) (d).

2. Para obtener la Cultura Preferida.

Repita el mismo proceso.

0000



# FICHA DE REGISTRO DE MATERIAL DE DIAGNOSTICO

1. NOMBRE: G.I.L. (Guide to Institutional Learning)

AUTOR: Per Dalin y Van Rust

AÑO: 1983

DISTRIBUCION: I.M.T.E.C.

2. FORMATO: (cuestionario, entrevista, autoinforme; nivel educativo; a quién va dirigido; tiempo de administración...)

Cuestionario diseñado en el contexto del IDP (Institutional Development Progame). Consta de 12 escalas: valores y metas, objetivos comunes de todo el centro, relaciones entre profesores, clima-escolar, dirección y gestión, toma de decisiones, comunicación, influencias, seguimiento y evaluación, innovaciones es la escuela, métodos de enseñanza y actividades de los profesores.

Para los niveles de primaria y secundaria.

Va dirigido a los profesores, sin embargo existen otras versiones para padres y alumnos.

Tiempo de administración: una hora y media.

3. PROPOSITOS. RECOMENDACIONES Y USOS:

El propósito del cuestionario es recoger la percepción que tienen los profesores de la situación real del centro donde trabajan, así como su visión ideal.

El cuestionario abarca prácticamente todas las dimensiones organizativas del centro, aunque con más profundidad las siguientes: VALORES, ESTRUCTURA, PROCESOS Y RELACIONES.

Los resultados del mismo pueden ser utilizados para ser discutidos con los profesores del centro. Las discrepancias entre las respuestas sobre la situación real y la ideal sirven como punto de referencia para identificar uno o más ámbitos de mejora que serán el contenido del plan de desarrollo del centro.

4. MATERIAL COMPLEMENTARIO:

Para conocer las intenciones y usos previstos por sus diseñadores conviene consultar:

\* DALIN, P.; RUST, V. & SUMNER, R. (1987) GIL. Guide to Institutional Learning (School Development Guide). Oslo/Windsor: IMTEC/NFER.

\* DALIN, P. & RUST, V. (1983) Can schools learn?. Windsor: The NFER-NELSON Pub. Co.

5. OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

La versión castellana que se adjunta no está completa, le faltan las dos últimas escalas. Ha sido traducida y adaptada de la versión inglesa que fue auspiciada por el IMTEC y la NFER en 1985.

Que sepamos no ha sido utilizada en ningún proyecto de mejora de la escuela en nuestro país. Se ofrece como sugerencia.

# GUIA PARA EL DESARROLLO DEL CENTRO

## Percepciones de los profesores

Este cuestionario aborda 12 aspectos principales de los centros educativos en las secciones que siguen:

- |   |   |
|---|---|
| A) Valores y metas  | G) Comunicación                         |
| B) Objetivos comunes de todo el centro                        | H) Influencias                          |
| C) Relaciones entre profesores y cooperación (coordinación ?) | I) Seguimiento y evaluación             |
| D) Clima escolar  | J) Innovaciones (cambios) en la escuela |
| E) Dirección (liderazgo) y gestión                            | K) Métodos de enseñanza                 |
| F) Toma de decisiones   | L) Actividades de los profesores        |

*Jalton*

### CODIGO DE RESPUESTA

Hay seis alternativas de respuesta, como muestra la columna de números (que serán utilizados para el análisis de los datos). Como indicación de la aptitud del acuerdo o desacuerdo...

SI debe interpretarse como	Si, sin ninguna duda
SI debe interpretarse como	Si, con pocas excepciones
si debe interpretarse como	Si, en general
no debe interpretarse como	No, en general
No debe interpretarse como	No, con pocas excepciones
NO debe interpretarse como	No, sin ninguna duda

### A. Valores y metas

Si    Si    si    no    No    NO

<p>3 <b>A.1.</b> El director y los profesores están de acuerdo acerca de las metas básicas de la escuela.</p> <p>3 <b>A.2.</b> Los profesores <sup>de la dirección</sup> están de acuerdo acerca de las metas básicas de la escuela.</p> <p><b>A.3.</b> Mi trabajo en la escuela apoya plenamente las metas establecidas.</p> <p><b>A.4.</b> Mis compañeros de Ciclo/Departamento apoyan las metas de la escuela.</p> <p><b>A.5.</b> Los profesores y la comunidad local (incluidos los padres) dan la misma importancia a las metas de la escuela.</p>	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 16.6%;">1</td> <td style="width: 16.6%;">2</td> <td style="width: 16.6%;">3</td> <td style="width: 16.6%;">4</td> <td style="width: 16.6%;">5</td> <td style="width: 16.6%;">6</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6																										
1	2	3	4	5	6																										
1	2	3	4	5	6																										
1	2	3	4	5	6																										
1	2	3	4	5	6																										

4 **O**  
 la totalidad de la comunidad educativa  
 está de acuerdo con los objetivos  
 del centro

B. Objetivos de todo el centro

SI    SI    si    no    So    NO

La escuela da una alta prioridad al desarrollo en los alumnos de ...

B.1. la capacidad de resolución de problemas	1	2	3	4	5	6
B.2. la aplicación de conocimiento técnico	1	2	3	4	5	6
B.3. habilidades prácticas ('saber hacer')	1	2	3	4	5	6
B.4. la comprensión de ideas y conceptos	1	2	3	4	5	6
B.5. la capacidad de leer y escribir	1	2	3	4	5	6
B.6. la apreciación estética	1	2	3	4	5	6
B.7. la independencia en los puntos de vista	1	2	3	4	5	6
B.8. el pensamiento crítico	1	2	3	4	5	6
B.9. actitudes y habilidades sociales	1	2	3	4	5	6
B.10. habilidades creativas	1	2	3	4	5	6
B.11. habilidades de formulación y contrastación de hipótesis	1	2	3	4	5	6
B.12. el dominio de la numeración y de las operaciones matemáticas básicas	1	2	3	4	5	6
B.13. la expresión oral	1	2	3	4	5	6
B.14. habilidades de estudio o investigación	1	2	3	4	5	6
B.15. habilidades físicas	1	2	3	4	5	6
B.16. actitudes morales	1	2	3	4	5	6

C. Relaciones y cooperación entre profesores

C.1. Apoyarían a un compañero que estuviese muy interesado en la introducción de ideas nuevas	1	2	3	4	5	6
C.2. Me preocuparía que un compañero hablara poco o no dijera nada en la mayoría de las reuniones (Claustro/Departamento/Ciclo)	1	2	3	4	5	6

C. Relaciones y cooperación entre profesores SI SI SI NO NO NO  
(continuación)

C.3. En el caso de que un profesor planteara a la escuela alguna dificultad, considero que el foro apropiado para discutirla sería:

(a) el Consejo Escolar	1	2	3	4	5	6
(c) el Claustro o el Departamento	1	2	3	4	5	6
(d) una conversación privada	1	2	3	4	5	6

C.4. Si algún compañero (que no forma parte del equipo directivo) estuviera tratando de descubrir los puntos de vista de los demás, le ayudaría.

	1	2	3	4	5	6
--	---	---	---	---	---	---

C.5. Si algún profesor mostrara apoyo moral a otros compañeros durante las reuniones, me uniría a él.

	1	2	3	4	5	6
--	---	---	---	---	---	---

C.6. Los profesores toman en serio los procedimientos de consulta interna que se utilizan en la escuela

	1	2	3	4	5	6
--	---	---	---	---	---	---

C.7. Cada profesor tiene acceso suficiente al director para discutir con él

(a) problemas con los alumnos	1	2	3	4	5	6
(b) problemas con otros profesores	1	2	3	4	5	6
(c) problemas personales	1	2	3	4	5	6

C.8. El coordinador de Ciclo/Jefe de Departamento es suficientemente accesible para discutir con él

(a) problemas con los alumnos	1	2	3	4	5	6
(b) problemas con otros profesores	1	2	3	4	5	6
(c) problemas personales	1	2	3	4	5	6

C.9. La mayoría de los profesores pueden resolver por sí mismos los conflictos que tienen con otros colegas

	1	2	3	4	5	6
--	---	---	---	---	---	---

C.10. Apoyo los procedimientos que utiliza el equipo directivo

	1	2	3	4	5	6
--	---	---	---	---	---	---

C. Relaciones y cooperación entre profesores SI SI si no No NO  
(continuación)

C.11. Tengo la oportunidad de definir problemas y señalar las situaciones que afectan a la escuela

	1	2	3	4	5	6
--	---	---	---	---	---	---

D. Clima escolar

D.1. El clima (ethos, ambiente) de la escuela...

(a) es gratificante para los alumnos

	1	2	3	4	5	6
--	---	---	---	---	---	---

(b) apoya la innovación en la enseñanza y el curriculum

	1	2	3	4	5	6
--	---	---	---	---	---	---

(c) es controlado pero relajado

	1	2	3	4	5	6
--	---	---	---	---	---	---

(d) favorece el desarrollo profesional de los docentes

	1	2	3	4	5	6
--	---	---	---	---	---	---

(e) refleja entusiasmo en profesores y alumnos

	1	2	3	4	5	6
--	---	---	---	---	---	---

(f) promueve la puntualidad

	1	2	3	4	5	6
--	---	---	---	---	---	---

(g) valora el logro académico

	1	2	3	4	5	6
--	---	---	---	---	---	---

(h) enfatiza el trabajo duro

	1	2	3	4	5	6
--	---	---	---	---	---	---

(i) apoya a aquellos que están en dificultades

	1	2	3	4	5	6
--	---	---	---	---	---	---

D.2. Mi trabajo es valorado por

(a) por mis alumnos

	1	2	3	4	5	6
--	---	---	---	---	---	---

(b) por mis compañeros

	1	2	3	4	5	6
--	---	---	---	---	---	---

(c) por el director

	1	2	3	4	5	6
--	---	---	---	---	---	---

(d) por los padres de mis alumnos

	1	2	3	4	5	6
--	---	---	---	---	---	---

D.3. Me siento responsable ante la escuela por el aprendizaje de los alumnos

	1	2	3	4	5	6
--	---	---	---	---	---	---

D. Clima escolar (continuación)

SI SI si no No NO

D.4. En cuanto a la disciplina en la escuela, los alumnos...

- (a) conocen generalmente el sistema de reglas y sanciones 1 2 3 4 5 6
- (b) respetan la autoridad de los profesores 1 2 3 4 5 6
- (c) aceptan la responsabilidad por su propia conducta 1 2 3 4 5 6
- (d) tratan con cuidado las instalaciones y los materiales de la escuela 1 2 3 4 5 6
- (e) toman debida nota de las reglas de la escuela 1 2 3 4 5 6

D.5. Los alumnos...

- (a) normalmente impresionan a los profesores y a los visitantes por su consideración y buena disposición 1 2 3 4 5 6
- (b) procuran ocupar puestos de importancia en asociaciones de alumnos o se elegidos como representantes de alumnos para el Consejo Escolar 1 2 3 4 5 6
- (c) se preocupan por la conducta de sus compañeros 1 2 3 4 5 6
- (d) cooperan de buena gana con los profesores y con el personal no docente 1 2 3 4 5 6

E. Dirección y gestión

(El director se salta esta sección)

SI SI si no No NO

El director...

- E.1. te hace sentir que tu trabajo es importante 1 2 3 4 5 6
- E.2. se comporta como un igual (más que como un superior) 1 2 3 4 5 6
- E.3. muestra interes real en tu bienestar 1 2 3 4 5 6