

Innovación y mejoramiento de la cultura de trabajo, en el marco de las organizaciones que aprenden

Guadalupe Palmeros y Ávila¹

RESUMEN

En este documento se describe el desarrollo de un proyecto de innovación en una institución educativa en tiempos de cambio, utilizando como marco referencial a la universidad. En una primera parte y a manera introductoria se menciona que para poder intervenir o implantar un proceso de innovación es necesario entender mejor la cultura de trabajo, por ello se parte del análisis de estas tres preguntas: ¿qué requiere?, ¿qué debe generar? y ¿a qué está obligada? A continuación se presentan las fases para la implantación y por último las acciones e impacto del cambio.

PALABRAS CLAVE

Innovación, diagnóstico, cultura de trabajo y organizaciones que aprenden.

I. INTRODUCCIÓN

Los cambios educativos son inevitables y necesarios. Estando inmerso el sistema educativo en una sociedad en constante transformación, no es posible pensar que la institución educativa puede mantenerse alejada de las modificaciones que permanentemente se van sucediendo.²

Aunque no existe una tradición suficiente en el estudio de los procesos de cambio en los centros educativos, en los últimos años se ha producido un incremento considerable en el estudio de las modificaciones educativas planificadas, dando paso a la innovación.

La innovación supone introducción de algo nuevo que produce mejoras, tratando de que éstas se produzcan en aspectos sustanciales del objeto de innovación, no de simples novedades. El sentido de lo nuevo no corresponde necesariamente a algo que se genera, se

instituye o se presenta por primera vez. Incluye también formas o maneras nuevas de hacer o utilizar algo que ha sido conocido en otros tiempos o situaciones, pero que ahora se retoma en nuevas circunstancias, con diferentes finalidades, en diversas combinaciones o formas de organización.³

El concepto de cultura en los centros educativos está recibiendo una especial atención cuando se aborda el cambio educativo.

La cultura, dentro de las organizaciones, juega un papel fundamental ya que define límites, facilita el compromiso y refuerza la estabilidad del sistema social.

El cambio en la cultura es uno de los más difíciles de lograr ya que conlleva una transformación profunda que impacta a los valores, políticas, conductas y normas que la definen.

Como sistema, la organización interactúa constantemente con el medio ambiente. Debe de tener la capacidad de flexibilidad, prevención y reacción al cambio que permita adaptarse a las demandas del entorno.

Por lo regular la aplicación de nuevas formas de organización del trabajo suele venir acompañada de una mejora en la productividad y dar una mayor flexibilización y capacidad de respuesta del entorno, pero también es un instrumento para fomentar el desarrollo de los trabajadores y la satisfacción de los mismos con su trabajo.

Es por ello que en cualquier proceso de cambio se debe tomar en cuenta la cultura de trabajo caracterizada por los niveles de participación de la persona en los

¹ Licenciada en Pedagogía y Maestra en Administración Educativa por la Universidad Veracruzana. Estudiante de doctorado en la Universidad Autónoma de Barcelona. Profesora investigadora de la DAEA-UJAT.

² Marchesi, Alvaro y Martín Elena (2000). *Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio*. Editorial Alianza, Madrid, Pág. 75.

³ <http://www.suteba.org.ar/inicio.php?tipo=notadb&seccion=1&idnota=1091&idcat=30>.

procesos mismos de trabajo, el trabajo en equipo, la consideración de la organización hacia el trabajador, los niveles de capacitación del personal en relación con su trabajo específico y otros aspectos como la comunicación, la responsabilidad, la delegación de tareas, la supervisión, etc.

Cuando se pretende realizar un cambio organizativo hay que tener en cuenta que no existen modelos válidos y únicos para implantarlo en cualquier organización, sin embargo sirven como referente en todo proceso. El proyecto que aquí se desarrolla tiene esa intención.

II. LA UNIVERSIDAD EN TIEMPOS DE CAMBIO

Para poder intervenir o implantar un proyecto de innovación en la universidad es necesario entender mejor la cultura de trabajo, por ello se parte del análisis de estas tres preguntas: ¿qué requiere?, ¿qué debe generar? y ¿a qué está obligada?

a) ¿Qué requiere?, La respuesta es:

La reconstrucción de su modelo de organización del trabajo.

Una institución educativa en tiempos de cambio requiere de reconstruir su modelo de organización del trabajo para superar: *La estandarización de procesos; resistencia al cambio, baja calidad del producto, insatisfacción del trabajo, pérdida de motivación y fragmentación de las tareas*, que durante mucho tiempo se tienen o se han realizado.

Como se ha podido observar, en muchas instituciones la estandarización de procesos y la fragmentación de tareas pueden ser tediosas y monótonas y por lo tanto llegar a aburrir, lo cual se ve reflejado en la eficiencia y variabilidad en el ritmo de trabajo o también en la insatisfacción del mismo.

También encontramos que muchos profesionales de la enseñanza realizan su labor con síntomas de cansancio, algunos se sienten desvinculados de la institución en la que prestan su servicio y otros, superados por el trabajo, se muestran incapaces de hacer frente a la diversidad de tareas y de necesidades educativas.

La resistencia al cambio es otro factor importante ya que puede adoptar un amplio número de formas: persistente reducción de la productividad, discusiones,

incremento de las hostilidades, conflictos generalizados, es decir, la expresión de un número de razones para justificar por qué el cambio no puede producir resultados.

Entre las resistencias al cambio más comunes se encuentran las individuales y las grupales. Entre las primeras están los hábitos, amenazas y temores, ignorancia, o falta de seguridad en sí mismo y entre las grupales están la dependencia, el *statu quo*, valores y costumbres.

Para vencer y eliminar las resistencias a la innovación se requiere previamente de su diagnóstico y análisis así como planificar y desarrollar actuaciones específicas.

Por otra parte, se requiere también de una buena planificación que guíe e ilustre el proceso de mejora. Ésta debe ser progresiva, previendo tiempos y espacios que posibiliten replanificar, ante los cambios imprevistos que puedan suceder durante el proceso, la pérdida de vigencia o por surgir otras prioridades.

b) ¿Qué debe generar? La respuesta es:

La universidad debe ser generadora de dinámicas autónomas de cambio, las cuales le servirán para obtener un mayor grado de permanencia y mayores recursos económicos.

En lo que respecta a un mayor grado de permanencia, se observa que, en México existe un incremento de la competencia entre las Instituciones de Educación Superior, tanto de la oferta de servicios educativos como en la obtención de financiamientos federal, estatal y privado. La existencia de una escuela en un medio competitivo, las presiones en pro de la calidad del servicio, las expectativas de eficacia docente y de eficiencia en la gestión educacional, llevan a crecientes exigencias a los integrantes del establecimiento.

c) ¿A qué está obligada? La respuesta es:

A responder a las demandas del entorno con una dinámica propia para alcanzar el modelo de las organizaciones que aprenden. Las demandas del entorno parten de las realidades de lo que se tiene pero también hasta dónde se quiere llegar.

Una organización que aprende es un grupo de personas que persiguen metas comunes (incluidos los propósitos individuales) con un compromiso colectivo

para revisar regularmente los valores de dichas metas, modificarlas cuando viene el caso y desarrollar continuamente modos más efectivos y eficientes para llevarlas a cabo.⁴

El pensar en la organización que aprende como un modelo integral de desarrollo de recursos humanos en el que todos los trabajadores de una organización se integran en un proceso de aprendizaje nos acerca a la perspectiva básica de la calidad total.

Las personas no se forman y desarrollan solamente para satisfacer los fines de la organización delimitados y prescritos sino para ampliar su función. Este planteamiento nuevo puede llegar a cuestionar aspectos relacionados con el liderazgo, la toma de decisiones y los mecanismos de control que se establecen.

La situación de la organización suele ser diferente aunque nos movamos en un mismo contexto socio-cultural. La incidencia que tiene el entorno, la especial manera como se relacionan los componentes, la acción diferenciada de la dirección, la forma como se aplica el proceso organizativo, la propia historia institucional y sus inquietudes en relación con la mejora, configuran diferencias y dan personalidad única y particular a cada institución.⁵

Sin embargo, la vida cotidiana de los centros educativos suele transcurrir año tras año, sin dar lugar a un aprendizaje institucional, que debidamente sedimentado en su memoria organizativa, pudiera posibilitar contar con una historia propia, para no empezar siempre de nuevo, por lo tanto además de la memoria individual de los miembros, las organizaciones escolares tienen su propia historia interna, que forma la memoria colectiva o institucional.

El buen funcionamiento de la memoria organizativa parece descansar sobre la interacción permanente de tres subsistemas: a) una memoria oficial, memoria a largo plazo, muy explícita, pero poco operativa, y b) una memoria implícita, a corto plazo, y muy operativa. Pero c) es la memoria de juicio, la que estaría en la base de una organización que aprende, la que aporta inteligencia a la organización.⁶

III. FASES DE LA IMPLANTACION DEL MODELO

Los cambios planificados se producen a lo largo del tiempo y no en un momento determinado. Deben

ser, por tanto, cuidadosamente diseñados y aplicados, y sus resultados han de ser evaluados, con el fin de incorporarlos de forma estable al funcionamiento de la institución escolar. Por ello es preciso conocer las fases principales del proceso de cambio educativo y extraer las consecuencias oportunas para abordar los cambios en el futuro.⁷

La mayoría de los estudiosos del cambio consideran que se puede hablar de tres fases en el proceso de cambio educativo: iniciación, aplicación e institucionalización. González y Escudero citados por Tejada,⁸ mencionan cinco fases para implantar un modelo de innovación, y éstas son: 1) *Planificación*, 2) *Difusión o diseminación*, 3) *Adopción/adaptación*, 4) *Implementación-desarrollo* y 5) *Evaluación*.

1. En la fase de *planificación* se requiere previamente del estudio de la situación y necesidades sobre la realidad educativa en la que se va a actuar, así como la determinación del contenido de la innovación. Implica los pasos a seguir, las implicaciones personales u organizativas, los recursos, etc. Exige, como indica González Soto, (1988) una disposición flexible hacia soluciones racionales e interactivas, diseño, establecimiento de prioridades de acción, elección y explicitación de los objetivos a cubrir.⁹

También exige el establecimiento de las funciones de los agentes implicados, la temporalización en los pasos a realizar, los recursos y disposiciones necesarias, etc. Por supuesto, que los distintos modelos de la innovación tendrán mucho que ver con la manera de planificar.

Para planificar un proyecto de innovación, se requiere analizar por separado cada una de las etapas de esta fase.

⁴ Leithwood y Aitken, citados por Bolívar, Antonio (2000): Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Promesa y realidades, Editorial La Muralla. Madrid, España, Pág. 25.

⁵ Cairín Sallán, Joaquín. Estadios de Desarrollo Organizativo: De la organización como estructura a la organización que aprende.

⁶ Bolívar, Antonio. (1999) Cómo mejorar los centros educativos. Editorial Síntesis Educación. Madrid, España, Pág. 128.

⁷ Marchesi, Alvaro y Martín Elena. *Op. Cit.* Pág. 84.

⁸ González y Escudero, citados por Tejada Fernández, La innovación en la Educación. Módulo VI: Investigación e innovación formativas, 20 CIFO, 2002.

⁹ *Ibidem.*

1.1. Estudio de la situación y necesidades (diagnóstico)

Elaborar un diagnóstico significa describir los valores que prevalecen en una organización, para identificar la forma tradicional de hacer las cosas y lo que se considera adecuado ("bien") o inadecuado ("mal") dentro de ella. A partir de esta información, es posible diseñar intervenciones que promuevan principios y conductas orientadas al logro de los objetivos de la institución.

Existen diversas formas de elaborar un diagnóstico y algunos autores recomiendan los siguientes aspectos que no pueden olvidarse cuando se realice un estudio de cultura:

- Informar el objetivo del diagnóstico.
- Recolectar información por diferentes vías: observación, entrevistas, encuestas, análisis de documentos y mensajes compartidos, grupos focales.
- Evaluar los resultados de la encuesta.
- Transmitir los resultados.
- Diseñar un plan de actividades que permitan mejorar los objetivos de la organización y favorezcan el cambio.

El diagnóstico tomará en cuenta las siguientes categorías:

1.1.1. Procesos de trabajo

La actividad principal de los profesores es la docencia que puede ser como mínimo 3 horas y como máximo 25 y el tiempo restante es para la realización de otras actividades.

Los criterios que utilizan para la asignación de actividades en las universidades son los siguientes:

- En función del tipo de contratación.
- En función de su formación y el grado académico.
- En función de las actividades administrativas.

1.1.2. Desarrollo del personal

El desarrollo está estrechamente vinculado a los objetivos que cada uno se plantea en su trabajo y a las expectativas que se poseen en cada época de la vida. La satisfacción que encuentra un profesor en su tarea do-

cente dependerá de las condiciones en las que realiza su trabajo y de las posibilidades que encuentra en el mismo en relación con sus objetivos y aspiraciones. Existen, por tanto, un conjunto de dimensiones de muy distinta índole que, contempladas en su conjunto, permiten comprender qué supone el desarrollo profesional. Este marco de interpretación está formado por cuatro elementos:

1. La competencia del profesor;
2. Sus objetivos y su evolución personal;
3. Los incentivos para la promoción;
4. Las condiciones y el contexto en el que realiza su trabajo.¹⁰

- La competencia del profesor

En la universidad los profesores son contratados de acuerdo con el perfil académico que tienen, sin embargo, en el transcurso de su actividad la formación inicial no es suficiente por lo que se requiere de una formación permanente.

- Sus objetivos y su evolución personal

Los profesores tienen objetivos diferentes, mientras que algunos consideran que su función principal es transmitir conocimientos; otros lo ven fundamentalmente como un medio de vida. Los cambios que se introducen en el sistema educativo afectan a las expectativas de los profesores y a su propia concepción de la educación.

- Los incentivos para la promoción

La motivación de los profesores y su participación en los cambios educativos está estrechamente relacionada con las posibilidades que se le ofrecen para progresar en su profesión, por lo que es necesario asegurar un mayor atractivo a la profesión, y uno de ellos serían los incentivos económicos.

- Las condiciones y el contexto en el que realiza su trabajo

El contexto en el que los profesores realizan su trabajo tiene una enorme importancia en su motivación y satisfacción profesional. Los medios para realizar su trabajo

¹⁰ Marchesi, Alvaro y Martín Elena, *Op.Cit.* pág. 154.

son muy variados, siendo éstos el espacio, el número de alumnos en el aula, la existencia de materiales y equipos didácticos, las características del lugar de reunión o para el trabajo individual, la limpieza y el orden.

1.1.3. Comunicación

Durante el proceso de cambio es imprescindible contar con un sistema de comunicación transparente ya que las situaciones de cambio siempre conllevan un cierto grado de temor. La comunicación es la clave para que, en cada una de las fases exista un conocimiento claro de la situación real en la que se encuentra la organización y el proceso de cambio.

1.1.4. Motivación e incentivos

Analizar qué recursos tiene la institución para entregar reconocimientos por el trabajo realizado.

1.1.5. Aprendizaje organizativo

La organización, además del lugar de trabajo, debe ser la unidad básica de formación e innovación, lo será si en su seno tiene lugar un aprendizaje institucional u organizativo, es decir, si el entorno y relaciones de trabajo enseñan y la organización como conjunto aprende, a partir de su propia historia y memoria como institución. La organización entonces no sólo provoca aprendizajes para los alumnos sino que al hacerlo, adquiere también una función cualificadora para los que trabajan en ella, si logra optimizar el potencial formativo de las situaciones de trabajo.

1.2. Contenido de la innovación

Identificado el problema, se clarifican las necesidades y se determinan los ámbitos de mejora en cada una de las categorías señaladas, pero además privilegiando: La creatividad, satisfacción, comunicación, relaciones intergrupales, compromiso, trabajo en equipo, eficiencia administrativa, administración de recursos humanos, ambiente físico de trabajo, productividad, liderazgo y capacitación.

1.3. Pasos a seguir

- a) Construcción conjunta de condiciones previas para iniciar un proceso de mejora, cuyas activi-

dades serán:

- Realizar reuniones de debate por grupos para esclarecer y concretar los compromisos, tiempos, organización y responsabilidades.
- Lograr la implicación de una mayoría en la línea o filosofía que va a inspirar el proyecto de trabajo/innovación.
- Concretar tipos de apoyos, compromisos mutuos, quiénes van a coordinar el proceso.
- Superación de posibles resistencias/reticencias sobre la viabilidad.

1.4. Diseño

Para que se diseñe un buen plan éste debe contener los siguientes criterios:

- a) Satisfacer necesidades reales.
- b) Promover la innovación y el cambio.
- c) Adecuación a las posibilidades y limitaciones del Centro.

Una vez que se han detectado las necesidades, problemas y aspiraciones comunes a la institución educativa el siguiente paso es la priorización que se considere más importante o urgente de cada una de las categorías analizadas: Procesos de trabajo, desarrollo de personal, comunicación, motivación e incentivos y organización que aprende.

El plan de trabajo debe contener: Objetivos, acciones, asignación de responsables, estrategias de coordinación, recursos (tanto humanos como económicos) y la temporalización.

1.5. Prioridades de acción

- Presentación del proyecto a las autoridades administrativas.
- Si es aprobado, planificar el trabajo a desarrollar.
- Mediante reuniones de trabajo, pláticas y la realización de talleres y material informativo se buscará sensibilizar al personal administrativo y docente hacia este proyecto de innovación.

2. La fase de *difusión o diseminación* tiene que ver con la manera de transmitir un proyecto de innovación

a la práctica (si es que el proyecto es externo al centro donde se quiere innovar).¹¹

Esta fase se realizará mediante la difusión de intercambio multidireccional de información a través de seminarios o jornadas de trabajo. También para facilitar la adopción, adaptación e instalación de la innovación se realizarán cursos de formación.

3. La fase de *adopción/adaptación* se centra en la reacción por parte de los sujetos que han de llevar a cabo la innovación.

En esta fase se considera tanto las reacciones individuales como institucionales. Aunque no se distingue muchas veces esta fase de la anterior, es importante destacar los aspectos diferenciales sobre todo por la importancia de las estrategias que se implican en cada una de ellas. Comportaría básicamente la superación de los obstáculos o resistencias con los que la innovación puede encontrarse, facilitando para ello los recursos y competencias necesarias en los que tienen que ejecutarla. Añadimos adaptación en esta fase porque no siempre se trata de reproducir una innovación existente en una realidad concreta (como sustentan algunos modelos de innovación), sino que muchas veces se adapta o adecua a las circunstancias específicas en las que se introduce. Implica la disposición de elementos y recursos contextualizadamente tomando como referencia la propia realidad.¹²

La mejor forma de superar los obstáculos o resistencias al proyecto es concientizándoles de los beneficios del mismo y en cuanto a la institución es importante generar iniciativas que garanticen una mayor participación de los docentes en las actividades sustantivas de la universidad, por lo tanto, una vez presentado el proyecto a las autoridades se buscarán tanto los tiempos y recursos apropiados para implantarlo.

Un aspecto importante en esta fase es tener claro con qué recursos y competencias se cuenta para llevarlo a cabo, y esto requiere de un análisis económico que se tendría que llevar a cabo con las autoridades administrativas de la universidad y ver hasta dónde se puede comprometer.

4. La fase de *desarrollo o implementación* implica la puesta en marcha de los pasos previstos en la planificación; es decir, el paso a la práctica de la innovación,

su actualización. Posteriormente verificaremos los pormenores que conlleva la implementación de la innovación, muy sujetos a los planteamientos teóricos con los que operemos y los modelos implicados en el proceso de innovación.¹³

Es la fase central del proceso de cambio, en la que las dificultades se manifiestan y en donde es preciso enfrentarse con los conflictos habituales de toda innovación.

La ejecución del plan exige dos elementos importantes que son: Esfuerzo sostenido y una evaluación permanente del proceso de cambio.¹⁴

El esfuerzo sostenido debe ser principalmente por las personas directamente involucradas en el proyecto. Deben estar atentos al desarrollo del plan y colaborar en la solución de los problemas que se planteen.

En lo que respecta a la evaluación permanente es importante conocer qué está sucediendo y qué consecuencias está teniendo el plan no sólo en relación con los objetivos inicialmente previstos sino también en las actitudes y las valoraciones de aquellos que lo están llevando a la práctica. Hay que valorar tanto la eficiencia del plan como sus implicaciones en las relaciones sociales y en la cohesión de la comunidad educativa.

Analizar, coordinada y reflexivamente, qué va sucediendo en la práctica con el proyecto y con los acuerdos tomados, qué impactos están teniendo, en qué aspectos conviene corregir, etc. El desarrollo práctico es formativo por el aprendizaje compartido de la enseñanza, al modificar las líneas de trabajo planteadas y por la reflexión sobre ellas.

Actividades que se realizan en esta fase son detectar:

- ¿Qué problemas se están presentando?
- ¿Qué está haciendo cada uno?
- El uso de los recursos y apoyos formativos pertinentes.

5. La fase de *evaluación*, no necesariamente hemos de contemplarla como final del proceso innovación. Si bien en un contexto de cambio planificado la evaluación

¹¹ González y Escudero, *Op. Cit.*

¹² *Ibidem.*

¹³ *Ibidem.*

¹⁴ Marchesi, Alvaro y Martín Elena, *Op. Cit.*, pág. 130.

constituye un momento final, también es un proceso, puntual y longitudinal, sumativo y/o procesual, a través del cual se trata de ofrecer información sobre los resultados derivados del proceso de innovación. Los procedimientos y técnicas a utilizar, así como el uso de los datos obtenidos podrán definirse y concretarse, igualmente, de acuerdo a los modelos de innovación con los que estemos trabajando.¹⁵

Para realizar una evaluación de resultados, tendremos que establecer unos indicadores acordes con los objetivos marcados y estudiar su evolución tras el proceso de cambio. En este momento será de gran utilidad la información obtenida en las evaluaciones constantes realizadas durante la implantación.

Dado que el cambio debe materializarse en resultados positivos tanto de tipo económico como sociales, deben plantearse indicadores de ambos tipos.

Actividades que se contemplan en esta fase

- ¿Qué necesidades no se habían previsto y se están planteando actualmente?
- ¿Cuáles deben ser los cambios que se deberían introducir?
- ¿Qué métodos y materiales están siendo útiles?

Esta última fase está en relación con la anterior por lo que hay que trabajarla de manera conjunta.

IV. ACCIONES E IMPACTO DEL CAMBIO

Los cambios generales y específicos se concretizan a través de las actividades incorporadas en las áreas de intervención que integran el proyecto de innovación, las cuales se ejecutarán coordinadamente para implementar, desarrollar y sustentar el proyecto.

- 1) Sensibilizar a los profesores para favorecer la creatividad, satisfacción, relaciones intergrupales, comunicación y el compromiso de los mismos hacia el proceso educativo.
- 2) Potenciar el trabajo en equipo.
- 3) Promover la formación continua.
- 4) Establecer por parte de la administración de la división académica una mejora en la eficiencia

administrativa, en la administración de recursos humanos, en el ambiente físico de trabajo, en la comunicación y en el liderazgo.

- 5) Llegar a ser una organización que aprende.

V. CONCLUSIONES

Los cambios en educación van a seguir produciéndose en el futuro. Si el cambio es inevitable, es preciso conocerlo, controlarlo y dirigirlo para mejorar la educación. La mayor comprensión que actualmente se posee sobre los procesos de innovación debe servir para orientar y canalizar las transformaciones que se producen.

La decisión de elaborar un plan de mejora de una institución educativa supone una opción por el avance y por el cambio, y si este plan define unos objetivos y establece una estrategia para alcanzarlos entonces comienza un largo proceso, con avances y retrocesos, con seguridades e incertidumbres, que puede conducir, finalmente, a resolver los problemas existentes y a establecer nuevas formas de abordar la práctica educativa.

Ahora bien, para conseguir con mayor facilidad los objetivos educativos que se pretenden alcanzar al introducir una innovación, es imprescindible comprender los elementos más importantes que han de tener los procesos de cambio, entre los que destacan: El tiempo, la coordinación, el apoyo sostenido, el compromiso y gestión de las autoridades y la evaluación.

La claridad en los objetivos supone, inicialmente, un buen diseño previo de la innovación. En cuanto al tiempo, éste debe conocerse para la correcta aplicación, la coordinación que implica que hay que tomar en cuenta el funcionamiento de los centros, El esfuerzo sostenido hacia la consecución de los objetivos depende, en gran medida, de la presencia de una persona o grupo reducido de personas con capacidad de liderazgo así como del refuerzo de la administración, y por último, la evaluación juega un papel importante, ya que todo cambio necesita ser evaluado y sus resultados conocidos y discutidos.

¹⁵ González y Escudero, *Op. Cit.*

BIBLIOGRAFÍA

- Antúnez S., Gairín, J. (2002). *La organización escolar. Práctica y Fundamentos*, Editorial Grao. Barcelona, España, 6ª. Edición.
- Bolívar, Antonio (1999). *Cómo mejorar los centros educativos*. Editorial Síntesis educación. Madrid, España.
- Bolívar, Antonio (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Promesa y realidades*, Editorial La Muralla. Madrid, España.
- Gather Thurler, M. (2004). *Innovar en el seno de la Institución Escolar*. Editorial Grao. Barcelona, España.
- Gairín Sallán, J. *Estadios de Desarrollo Organizativo. De la organización como estructura la organización que aprende*.
- Gairín Sallán, J. (1996). *La organización escolar: Contexto y texto de actuación*. Editorial La Muralla.
- Imbernón, F. (1998). *La formación y el desarrollo profesional del profesorado. Hacia una nueva cultura profesional*. Editorial Grao.
- Marchesi, Alvaro y Martín, Elena (2000). *Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio*. Editorial Alianza, Madrid.
- Rul, J. (1991). *El plan anual del centro educativo. Instrumento de gestión e innovación*. Editorial Vicens Vives, Barcelona, España.
- Swieringa, J. y Wierdsma, A. (1995). *La organización que aprende*. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, S.A., Estados Unidos.
- Tejada Fernández J. (1998). *Los agentes de la innovación en los centros educativos (Profesores, directivos, asesores)* Ediciones Aljibe. España.

SITIOS WEB

<http://www.suteba.org.ar/inicio.php?tipo=notadb&seccion=1&idnota=1091&idcat=30>

