

## Encuentro Educativo

ISSN 1315-4079 ~ Depósito legal pp 199402ZU41

Vol. 11(3) septiembre-diciembre 2004: 448 - 459

# Análisis organizacional en instituciones educativas

*Isabel Pérez de Maldonado y Marisabel Maldonado Pérez*  
UPEL-IPB

---

## Resumen

Esta investigación presenta una revisión organizacional ecológica en tres instituciones educativas, con el propósito de analizar el contexto de la organización y su clima, a fin de proponer mejoras institucionales. Constituye una investigación de campo, de carácter descriptivo. Se seleccionan tres centros educativos. El contexto organizacional se analiza mediante los principios rectores, proyecto educativo, proceso de toma de decisiones, aprendizaje cooperativo, entre otros; esta información se obtiene mediante entrevistas realizadas al personal directivo de las instituciones educativas. El clima se aborda, atendiendo a ocho dimensiones; se evalúa mediante un instrumento que mide la percepción de los docentes sobre la calidad del ambiente psico-social-laboral en las referidas instituciones. Los resultados del análisis del contexto revelan, ausencia y/o desconocimiento por parte de los directivos de los principios rectores institucionales, dificultad para llevarlos a la práctica, proceso no sistemático para la toma de decisiones, concepciones disímiles de lo que implica el trabajo cooperativo, entre otros. En cuanto al clima se obtuvo que el ambiente de trabajo, percibido por los docentes no es adecuado para lograr los mejores resultados pedagógicos. El análisis realizado permitió identificar debilidades y fortalezas institucionales, a partir de las cuales se elaboraron recomendaciones para la mejora institucional.

**Palabras clave:** Organización escolar, evaluación, clima escolar.

## Organizational Analysis of Educational Institutions

---

### Abstract

This investigation presents an ecological organizational revision on three educational institutions, with the purpose of analyzing the organization climate and its context, to propose institutional improvements. It constitutes a descriptive field investigation. Three educational centers were selected to analyze the organizational context by means of philosophical principle, decision-making process, and cooperative learning. This information was obtained through institutions' direction personnel. Climate was studied in eight dimensions, evaluated by means of an instrument which measures teaching group perception about psychosocial and work environment on the selected institution to be investigated. The results of context analysis show directors' absence and/or unknowledge of institutional principles, difficulty to use them, no systematic process in taken decisions, different conceptions about cooperative work. Climate regarding work environment, as perceived by teachers is not adequate to reach best pedagogical. This analysis allowed the identification of institutional weakness and strength, and development of appropriate recommendations for institutional improvements.

**Key words:** School organization, evaluation, school climate.

### Introducción

El Centro Escolar o Institución Educativa es una compleja organización al servicio de un proyecto común, fruto de la elaboración, aceptación y compromiso de sus miembros. Vista como organización, el Centro es la adecuada combinación de todos los elementos personales, materiales y funcionales, al servicio de las metas educativas. La organización es, justamente la forma de articular esa combinación de elementos.

Como señala Ruiz (1999), el Centro Escolar puede considerarse como la unidad funcional de planificación, acción, evaluación y cambio educativo. Tradicionalmente se ha tomado la actividad que el profesor realiza en el aula como la actividad sustancial de la intervención educativa. El Equipo Directivo como dinamizador de la vida del Centro, debe impulsar una reflexión permanente y compartida sobre la acción educativa que se realiza en el mismo. Esta reflexión es: (a) un diálogo; (b) un encuentro; (c) una comprobación; (d) un

diagnóstico; (e) un intercambio; y (f) una ayuda (pp. 35-36).

Esa reflexión, cuando se da plenamente constituye una contribución importante al mejoramiento de la acción diaria de los docentes y alude al proceso de evaluación del Centro. Desarrollar la evaluación en los Centros Educativos, significa cuando menos, una doble aportación a la calidad de la educación impartida. Por una parte, es una función que ofrece información a los gerentes, en la que deben basar las decisiones de mejora; por otra, implica una determinada filosofía, una concreta actitud, tanto en el profesorado, como en los mismos alumnos, esencial esta para el perfeccionamiento no sólo profesional en los profesores y académico en los alumnos, sino también en el ámbito personal.

La reflexión como parte del proceso de evaluación, permite comprender la naturaleza de la actividad docente del aula y del Centro.

**Reflexionar sistemática y colectivamente sobre la práctica, es imprescindible para comprenderla y mejorarla. Es el diálogo profesional lo que permite enriquecer la acción. La evaluación se convierte así en un proceso de diálogo, comprensión y mejora. En este sentido, la evaluación del Centro es una exigencia de la propia actividad, la cual permite crear conciencia colectiva acerca de los resultados ob-**

tenidos y tomar decisiones para la mejora.

La recogida sistemática de datos para la evaluación de Centros Educativos, según se encuentra reportada en la literatura, se realiza empleando diversidad de técnicas y se facilita por guías e instrumentos específicamente elaborados; de los cuales existe una gran variedad. Las guías proporcionan pautas para proceder a la recogida de datos; mientras que los instrumentos han sido formalmente elaborados, proporcionando confiabilidad y validez. Estos se encuentran extensamente desarrollados en multitud de manuales. Es importante señalar, que dada la complejidad de los Centros Educativos, esto obliga a acudir a fuentes y técnicas muy diversas y como lo expresa González R. (2000),

"... independientemente del paradigma en que nos movamos. Ya hemos visto que de la misma forma que es muy difícil encuadrar un determinado modelo dentro de una

determinada línea, igualmente resultará muy difícil utilizar solo técnica de una determinada metodología para efectuar la evaluación educativa..." (p. 193).

Entre los instrumentos, Pérez J. y Martínez (1992), hacen referencia a las escalas de clima social, cuyo ámbito de análisis, no es el Centro, sino el aula, en el marco concreto de la actuación de un profesor y de una asignatura; Villa y Villar (1992) lo

abordan desde el clima organizativo y de aula; donde la unidad de análisis se amplía a todo el Centro, incluyendo el abordaje específico del aula. Más recientemente, González R., (2000) reporta, el cuestionario para la Evaluación del Clima del Centro de Halpin y Croft; así mismo, González, (2000), reporta la escala de clima escolar o también llamado clima institucional, cuyo ámbito de análisis es el Centro.

Constituye pues, el estudio del clima escolar, bien sea el institucional u organizativo, bien sea el de aula, un buen recurso para evaluar los Centros Educativos. Al tiempo, que como señalan Arón y Milicic (1999), aludiendo a un mayor espectro de acción, la importancia del clima escolar que no puede ser olvidada en el ámbito del mejoramiento de la calidad de la educación.

La literatura que aborda la evaluación de los Centros Educativos identifican el análisis de la Organización o Sistema organizativo, como factor clave para conseguir la calidad de la educación, tanto cuando se entiende ésta como resultado –eficacia– como en su dimensión de proceso. Desde esta perspectiva, en esta investigación se aborda el estudio de los Centros Educativos, mediante una estrategia de análisis organizacional, que incluya la evaluación del clima escolar. Sin embargo es importante señalar, que no se pretende en este estudio realizar una evaluación de centros educativos, considerando la

complejidad de su abordaje; tan sólo se pretende aplicar una estrategia de análisis que proporcione información de utilidad para la mejora organizacional.

### **Estrategia para la Evaluación de Centros**

La literatura reporta una variada gama de estrategias para evaluar las organizaciones, sean estas educativas o de otro tipo. Ellas coinciden en su finalidad, que consiste en proporcionar información útil a la gerencia de las organizaciones de modo que es a partir de ellas, como podrán diseñarse acciones y luego lograr la mejora organizacional. (González R., 2000; Brighthouse y Woods, 2001; Uría, 2001).

En este sentido se considera apropiado analizar el trabajo realizado por Pérez de M. (2000), que consiste en una propuesta de revisión ecológica, diseñada para analizar una organización; esto plantea la revisión del estado actual y del estado deseado. En el abordaje del estado actual, se considera a la organización como un todo, y se revisa tanto su contexto, como lo organizativo, tomando como centro a las personas. En el contexto de la organización, revisa lo medular, como lo son sus principios filosóficos, por ser estos aspectos culturales de indudable efecto en la acción. En el abordaje de lo organizativo, considera el clima como indicador de la

calidad de las interacciones, y la satisfacción en el trabajo como expresión afectiva hacia éste. También contempla como parte de la revisión del estado deseado, la expresión por parte de los miembros, de cómo desean que sea la organización y cuáles acciones concretamente, proponen realizar para lograrlo. La revisión ecológica fue aplicada en una empresa, y sus resultados, en opinión de los gerentes de la empresa, fueron útiles para diseñar mejoras organizacionales.

El enfoque ecológico planteado por Pérez de M. (2000), contempla el proceso de elegir adecuadamente los cambios que se van a realizar, así como las estrategias y las actividades a poner en práctica, a fin de lograr en el personal la mejora deseada, al tiempo que se cuida su bienestar. Desde esta perspectiva, la ecología de las organizaciones plantea que estas y sus ambientes de trabajo, están comprometidos en un patrón de cocreación, donde cada uno produce y potencia al otro. Vistas así, las organizaciones tienen un rol activo en la delineación de un futuro exitoso, especialmente cuando actúan conscientemente atendiendo a su clima.

En particular, en las organizaciones educativas las estrategias que se empleen para su evaluación, deberían, como apunta Gairín (1999), integrar lo didáctico y lo organizativo. En atención a ello, la revisión ecológica presentada por Pérez de

M. (2000), se adaptó para el presente estudio. En la revisión del contexto se incorpora la evaluación de aspectos organizacionales que permitan detectar si existe coherencia entre el Proyecto Educativo, sus principios rectores, el aprendizaje cooperativo, y el conocimiento y la actuación de la comunidad, la participación de los actores de la comunidad en la toma de decisiones, entre otros. En lo organizativo centrado en la gente, se estudia el clima escolar, específicamente el clima organizativo o institucional.

### **Clima Escolar**

El clima escolar o clima en los centros educativos, se percibe como la resultante de la interacción de los diferentes componentes organizativos, que al ser específicos en cada centro, le asignan peculiaridad en el actuar del centro y según lo refiere Gairín (1999), está determinado por la interacción de todos aquellos factores físicos, elementos estructurales, personales, funcionales y culturales de la institución, condicionante a su vez, de distintos productos educativos. Por su parte, Cornejo y Redondo (2001), señalan que el clima escolar es el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinadas por aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso dinámico específico, confiere un peculiar estilo a dicho

centro, condicionante, a la vez, de los distintos procesos educativos.

El clima escolar es una dimensión bien diferenciada de la organización del Centro, que es digno de ser analizado, por cuanto es un facilitador/obstaculizador de los resultados, en la medida que contribuye él mismo a los efectivos logros del Centro. Para su análisis y valoración, se consideran los siguientes aspectos humanos fundamentales: (a) las relaciones humanas de todos los estamentos del Centro, entre sí y con los demás; (b) el orden y respeto mutuos, que hagan posible la maximización del tiempo útil de aprendizaje; (c) el sistema disciplinar: su elaboración más o menos participativa y su aplicación consistente; (d) el ejercicio pedagógico del tratamiento de la indisciplina; (e) el tipo de relaciones entre el personal: competitivas o individualistas; (f) Los valores efectivamente vividos en el Centro; (g) el clima de expectativas elevadas de cara a los niveles personalizados de rendimiento; (h) la confianza en el éxito y (i) la satisfacción por el propio trabajo.

Esta investigación presenta una revisión organizacional ecológica en tres instituciones educativas, con el propósito de analizar el contexto de la organización y su clima, las mejoras sugeridas por el personal directivo y el personal docente, con la finalidad de aportar a la gerencia de estos Centros Educativos infor-

mación de utilidad para realizar mejoras institucionales.

## **Metodología**

### **Diseño**

El estudio constituye una investigación de campo, de carácter descriptivo. El diseño incorpora una estrategia de análisis organizacional que consiste en una revisión ecológica, siguiendo lo planteado por Pérez de M. (2000). Esta estrategia de análisis se adaptó al medio educativo. La revisión ecológica aborda la revisión del estado actual y la revisión del estado deseado; en la revisión del estado actual se estudia, tanto el contexto organizacional en términos de factores básicamente culturales, como lo organizativo, centrado en las personas. La revisión del estado deseado se aborda a partir de las mejoras sugeridas por las personas en las organizaciones educativas objeto de estudio.

### **Sujetos del Estudio**

Se realiza en tres centros educativos del estado Lara, ubicados en los niveles Preescolar, Básica y Media Diversificada. En cada centro se entrevistó al personal directivo constituido por el director, el subdirector académico y el subdirector administrativo. En total se entrevistaron a nueve directivos. El personal docente también participó en un total de 62, distribuyéndose de la si-

guiente manera: 23 para el centro de nivel Preescolar, 20 para el nivel de Básica y 19 para el nivel de Media-Diversificada.

### **Variables, Técnicas e Instrumentos**

**Contexto Organizacional.** Se estudió el contexto a partir de la información aportada por el personal directivo de los centros educativos acerca de los aspectos siguientes: Proyecto Educativo del Centro, principios rectores, aprendizaje cooperativo, toma decisiones, entre otros. La técnica empleada para obtener esta información fue la Entrevista semi estructurada.

**Clima Escolar.** Se define como la percepción que tienen de los docentes de la resultante de la interacción de los diferentes componentes organizativos, que son específicos en cada centro. Se midió esta variable mediante un instrumento denominado CLIOR, que mide la percepción de los docentes sobre la calidad del ambiente psico-social-laboral en las instituciones seleccionadas para la investigación; se refiere por lo tanto al clima organizativo percibido en los centros. Este instrumento es una adaptación del presentado por Alvarez (1992), consta de 55 ítemes, distribuidos en las dimensiones de respeto, confianza, participación, crecimiento, apertura, toma de decisiones, atención e

identificación. La escala de respuesta empleada es de 6 puntos, variando desde completo desacuerdo (1) hasta completo acuerdo (6). Su validez fue evidenciada mediante el juicio de expertos y su confiabilidad se obtuvo mediante el Alpha de Cronbach, obteniéndose 0,91 para el instrumento en su totalidad.

**Mejoras sugeridas.** Se refiere a los aspectos que el personal docente y directivo de las instituciones educativas desea que se mejoren para el bienestar de todos, tanto en el área humana, como en el proceso de trabajo. Para obtener esta información se elaboró un instrumento tipo formato que consta de una pregunta abierta en la que se solicita a los entrevistados (personal directivo y docente) que expresen qué desea que se mejore en la institución y que acciones sugieren.

### **Análisis de la información**

La información obtenida mediante la entrevista se analizó desde el punto de vista de su contenido; logrando identificar categorías de información. Los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento CLIOR, para cada institución y cada dimensión se presentan en cuadros; a partir de los promedios de las puntuaciones obtenidas se deducen las fortalezas y las debilidades. Las mejoras sugeridas se analizan desde el punto de vista de su contenido y se presenta un listado de ellas.

## **Resultados y Discusión**

Los sujetos del estudio fueron docentes graduados, con un número de años de servicio en educación que oscila entre 4 y 13 años. De los 9 directivos entrevistados, cinco corresponden al sexo femenino. De los 62 docentes, 50 corresponden al sexo femenino.

### **Revisión del contexto**

Los resultados del análisis del contexto revelan, ausencia y/o desconocimiento por parte de los directivos de los principios rectores institucionales, dificultad para llevarlos a la práctica, proceso no sistemático para la toma de decisiones, concepciones disímiles de lo que implica el trabajo cooperativo; entre otros. Se observó, discrepancia entre directivos de la misma institución, en cuanto a cuáles son los principios rectores de la institución, visión, misión y valores; así mismo, cual es el Proyecto Educativo que los integra como una comunidad. Es importante señalar que cuando se les pidió que señalaran concretamente algunos de los valores que se promueven en la escuela, en la mayoría de los casos, no se obtuvo información.

La toma de decisiones, señala la mayoría de los directivos, se realiza en equipo o como también expresan, en forma colegiada, incorporando siempre a las personas involucradas; en algunos casos, expre-

san, se reúnen primero los directivos y luego llevan planteamientos concretos al consejo de profesores y allí toman la decisión. En cuanto al aprendizaje cooperativo, se observó un manejo inadecuado del significado, alcance y ámbitos de aplicación; se hace necesario dar a conocer a los directivos sobre este tema por cuanto esto es crucial para mejorar la convivencia en los centros educativos y mejorar la calidad de la docencia.

Se les preguntó sobre la relación de la escuela con la comunidad educativa. Se observó, además de la discrepancia apuntada antes entre las expresiones de los directivos, una relación poco enriquecedora; por cuanto al parecer sólo intervienen en el momento en que se necesita solventar algún problema o se necesitan recoger fondos para realizar alguna actividad.

Es evidente, que se cuando el personal directivo no comparte los principios que rigen la organización, cuando no hay claridad en el proyecto educativo que los integra, por decir lo menos, es poco esperable que la toma de decisiones, la participación de los actores y el logro de las metas educativas se conduzcan a hacia la excelencia; se requiere de la gerencia acciones consensuadas, las cuales deben partir de un conocimiento compartido de los principios rectores y del Proyecto educativo. La gerencia debe saber que es necesario establecer conexio-

nes entre la acción docente (en el aula y fuera de ella) y la organización escolar como dos realidades claramente diferenciadas; cada una de ellas con identidad propia, a la vez que entrelazables, para que como señalan algunos autores, se genere una relación mutua que enriquezca a ambas realidades y les proporcione una perspectiva nueva y más amplia. (Gonzales R., 2000; Pérez de M., 2000; Brighouse y Woods, .001; Uría, 2001).

### Clima Escolar

Las puntuaciones promedio obtenidas por los docentes en cada centro educativo y en cada dimensión se muestran en el Cuadro 1. Los centros son identificados por el nivel de enseñanza: Preescolar, Básica y Media-Diversificada. Dado que la escala de respuesta para cada ítem varió desde (1) Completamente en desacuerdo, (2) En desacuerdo, (3) Ligeramente en Desacuerdo, (4) Ligeramente de acuerdo, (5) De acuerdo y (6) Completamente de acuerdo. Para establecer las fortalezas y las debilidades en cada dimensión del clima, se tomó el criterio siguiente: los valores promedios que oscilen que se corresponden con la favorabilidad se identifican como **Fortalezas**; mientras que todo valor promedio que se ubique por debajo de 4 puntos, se corresponden con lo no favorable y por lo tanto se considerará **Debilidades**, Cuadro 1.

Globalmente se encuentra que las dimensiones Participación, Cre-

cimiento, Identificación, Apertura, Atención y Toma de decisiones se presentan como debilidades; mientras que Respeto, Confianza, Estímulo y Comunicación no representan debilidades ni fortalezas. Estas cuatro dimensiones, si bien proporcionan una referencia positiva respecto a la acción gerencial, es necesario destacar que los docentes no sienten que existan oportunidades para la participación, para el crecimiento, no se sienten atendidos ni identificados con la institución.

De estos resultados se deriva la conveniencia de diseñar acciones para mejorar el clima, en especial en las dimensiones que resultaron debilidades. Estas acciones deberían tomarse desde la gerencia, por cuanto la ausencia de fortalezas en el clima escolar de cada centro, tiene implicaciones negativas para el desempeño de una docencia de calidad y un sistema organizativo exitoso. Cuidar el ambiente, esto es, cuando se mejora el clima, señala Pérez de M. (2000), las personas en la organización perciben bienestar y se incrementa su compromiso con un desempeño exitoso.

Como se aprecia en el cuadro, cada institución tiene una distribución de puntajes diferentes, se podría decir que cada centro tiene su propio clima, un clima único. Precisamente, la sensación de diferencia entre un centro y otro, percibido por sus actores, tiene su origen en la percepción que estos últimos hacen

**Cuadro 1**  
 Valores promedios en cada dimensión del Clima Escolar  
 para las instituciones del estudio

Dimensiones	Instituciones-nivel			Globalmente
	Preescolar	Básica	Media Diversificada	
Respeto	4,28	4,64	4,28	4,39
Confianza	4,41	4,48	4,63	4,50
Estímulo	4,01	4,26	4,06	4,19
Participación	3,54	3,38	4,04	3,65
Crecimiento	4,40	3,02	4,08	3,83
Identificación	3,64	3,73	4,12	3,83
Apertura	3,41	3,98	3,85	3,74
Atención	3,67	3,95	4,31	3,97
Comunicación	4,41	4,33	4,77	4,50
Toma de Decisiones	3,82	3,65	4,16	3,86

Las debilidades están en negrilla.

del clima escolar y que por consiguiente, alude al estilo particular que establecen los actores en su convivir. Y es aquí donde reside uno de los aspectos esenciales del estudio del clima, pues permite conocer la convivencia que se da en cada centro, es decir, su manera peculiar de convivir e ir a la búsqueda de un orden propicio para el desarrollo armónico de la tarea pedagógica.

#### Mejoras Sugeridas

Entre las principales se mencionan las siguientes, comunes a las tres instituciones: (a) Trabajar la comunicación entre los docentes y entre

docentes y directivos; (b) Reconocen la necesidad de ser tomados en cuenta a la hora de la toma de decisiones. Requieren que haya mayor participación del personal docente; (c) Es indispensable que el personal sea incentivado, para que realice su trabajo con agrado, al tiempo que se esfuerzan para lograr alta calidad; (d) Piensan que es necesario que el personal realice cursos y talleres de crecimiento personal; (e) Crear conciencia de que la institución debe funcionar como una gran familia, que toma en cuenta a todos los que la integran; (f) Fomentar entre todos los miembros el sentido

de pertenencia hacia la escuela; y (g) Trabajar centrados en el desarrollo integral de niños y jóvenes.

Estas mejoras sugeridas por el personal docente entrevistados, se corresponden en su totalidad con los resultados obtenidos para las dimensiones del clima, y en los observados en las entrevistas con los directivos. En su mayoría plantean la necesidad de recibir asesoramiento para desarrollar actividades de crecimiento personal y profesional.

### **Comentarios Finales**

El empleo de la estrategia de análisis organizacional, que plantea una revisión ecológica, permitió obtener información interesante y de utilidad para contribuir con la mejora de los centros educativos. Se detectó la ausencia de un conocimiento compartido por parte de los directivos de los centros educativos. Este conocimiento, referido a principios rectores, proyecto educativo, aprendizaje cooperativo, entre otros, es lo que le permite a la gerencia orientar el proceso de trabajo de una forma coherente. Y como lo señala Ruiz (1999), el Equipo Directivo como dinamizador de la vida del Centro, debe impulsar una reflexión permanente y compartida sobre la acción educativa que se realiza en el mismo. Pero para que esto se realice, se debe desarrollar un clima propicio; un clima que promueva la reflexión, la creatividad, la in-

novación, que genere un mayor compromiso con el Proyecto Educativo del Centro.

Los resultados obtenidos sobre el clima escolar, específicamente el clima organizativo o institucional, se corresponde con una percepción colectiva de los docentes de cada centro. Esto lleva a sugerir, la realización de encuentro entre los docentes y personal directivo para reflexionar acerca de las causas que provocan esa percepción, y diseñar acciones conjuntas a fin de mejorar el ambiente de trabajo. Los resultados reportados en la evaluación del clima se corresponden en gran medida con las mejoras sugeridas por los propios docentes en los Centros, lo que le da validez a los resultados reportados en este estudio.

### **Referencias Bibliográficas**

- ÁLVAREZ, G. (1992). El Clima Organizacional en instituciones educativas: Conceptualización, Investigaciones y resultados. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Vol. 11, N° 1 y 2.
- ARÓN, M. y MILICIC. (1999). *Clima Social Escolar y Desarrollo Personal. Un programa de Mejoramiento*. Chile: Editorial Andrés Bello.
- BRIGHOUSE, T. y WOODS, D. (2001). *Cómo mejorar los Centros Docentes*. España: Editorial La Muralla.
- GAIRÍN S., Joaquín (1999). *La organización Escolar: contexto y texto de actuación*. Madrid: La Muralla, S.A.
- GONZÁLEZ R., T. (2000). *Evaluación y Gestión de la Calidad Educativa*.

- Un enfoque metodológico.** Málaga, Ediciones Aljibe, S.L.
- PÉREZ de MAGONZÁLEZ, J.M. (2000). **Clima Educativo Universitario.** Venezuela: Ediciones Universidad Ezequiel Zamora.
- LDONADO, I. (2000). Modelo de Acción Pedagógica para Capacitar a Gerentes en las Empresas. Medellín, Colombia. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional.* Vol. 19, N°2, pp: 67-79.
- PÉREZ J., R. y MARTÍNEZ, L. (1992). **Evaluación de Centros y Calidad Educativa. Educación y Futuro. Monografías para la Reforma.** Colombia: Editorial Cincel.
- RUIZ, J. (1999). **Cómo hacer una evaluación de Centros Educativos.** Madrid: Narcea S.A. Ediciones.
- URÍA, M. (2001). **Estrategias Didáctico Organizativas para Mejorar los Centros Educativos.** Madrid: Narcea S.A. de Ediciones.
- VILLA S., A. y VILLAR A., L. (1992). **Clima Organizativo y de Aula. Teorías, Modelos e Instrumentos de Medida.** España: Publicaciones del Gobierno Vasco.