

LAS ESCUELAS TÉCNICAS COMO ORGANIZACIONES EDUCATIVAS GENERADORAS DE PROYECTOS PRODUCTIVOS

TECHNICAL SCHOOLS: A NICHE FOR PRODUCTIVE PROJECTS

Anny Castillo Rojas*
UPEL-IPB

Aceptado: 11-02-09

Recibido: 26-01-09

RESUMEN

Las escuelas técnicas concebidas como organizaciones, son entes cuya misión es generar integración social. Su participación, es la gestión de disposición para la capacitación media profesional que acompaña el plan de crecimiento de un país. La intención del ensayo es reflexionar sobre la visión integradora de la escuela técnica como organización educativa, que genera proyectos productivos factibles y desarrolla el potencial educativo de una comunidad. La postura se basa, en el paradigma cultural pluralista, que fomenta el respeto a la atención de las necesidades de una colectividad, la equidad de las responsabilidades, la distribución del poder y la participación comprometida de los agentes involucrados. Finalmente se plantea, el fortalecimiento de las posibilidades que ofrece la aplicación de proyectos productivos, como herramienta para la autogestión, la fabricación de bienes y la organización social.

Descriptor: Organización educativa, proyectos productivos, escuelas técnicas.

ABSTRACT

Technical schools are organizations whose goal is to reach social integration, as part of the developing plan of a country. They are meant to technically prepare human resources at a high school level. With this in mind, the author of this essay ponders over the role of technical schools in Venezuela as promoters of feasible productive projects and its methods to train the members of the community, based on a plural cultural approach, in which respect for the needs of a social group, the sharing of responsibilities, the balanced distribution of power and the members' commitment is promoted. Finally, the advantages productive projects offer are suggested as tools for the building of goods, social organization and self-management.

Keywords: educational organization, productive projects, technical schools

INTRODUCCIÓN

En Venezuela, dentro del Sistema Educativo a nivel secundario, se encuentran las escuelas técnicas y la aplicación de proyectos productivos, las cuales constituyen una realidad contemplada en los lineamientos del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación (2001). Por consiguiente, aunque su ejecución es temprana, las experiencias vienen cargadas de interesantes reflexiones y un sinfín de notables cambios que hacen falta ejecutar.

El presente ensayo, surge bajo la idea de reflexionar sobre realidades posibles. Es decir, compartir significados de planes ejecutados que llenan de esperanzas a docentes y permiten vislumbrar un futuro más humano, más ecológico, en busca de bienestar social. Por tanto, el punto de partida es siempre positivo, confiados en la educación como eje de transformación y ápice del desarrollo mundial. Se observa la escuela, indistintamente del nivel educativo, como una organización y partimos del principio de responsabilidad social para asumir el compromiso que tiene entre manos.

Los aspectos que se abordan, versan en el orden siguiente, primeramente se explica la posible visión integradora de la escuela, como una organización educativa. Al respecto, se sostiene en el paradigma cultural pluralista que pone de manifiesto la realidad de una educación comunitaria. Desde esa visión, surge la incorporación de las escuelas técnicas, las cuales pretenden iniciar el llamado a la demanda profesional y la apertura a la generación de procesos productivos factibles. Por último, el análisis del diseño de proyectos productivos, como una estrategia desarrollada en dichas instituciones, que favorecen directamente la autogestión, la fabricación de bienes, la organización social.

LAS POSIBILIDADES DE LA ESCUELA Y LOS PROYECTOS PRODUCTIVOS

La escuela es conocida como el lugar para aprender, también se observa como el modo o el estilo que uno o varios maestros emplean para conseguir el aprendizaje de sus estudiantes. En otro sentido, es el conjunto de principios de un grupo de expertos sobre un área determinada. También, en el lenguaje común, este término excluye la connotación de organización. Efectivamente, referirse a la escuela implica el entrelazo de personas, formadoras y en formación; planta física, estructura organizativa, sistemas de comunicación, relaciones con el entorno y una serie de elementos agregados a la palabra organización. Al mismo tiempo, ese mismo vocablo quiere decir, disposición y conjunto de normas que se reúnen con algún objetivo. De igual manera, la escuela como organización

* Profesora Asistente. Universidad Pedagógica Experimental Libertador –Instituto Pedagógico de Barquisimeto. Magister en Gerencia Educativa y candidata a Doctora en Multimedia Educativa de la Universidad de Barcelona España. Miembro Candidato del Programa PPI e investigadora activa de la línea de Investigación Comportamiento Organizacional y Productividad. anny.castillo@yahoo.es / acastillo@ipb.upel.edu.ve

puede entenderse como aquella asociación de personas dispuestas bajo acuerdos comunes, en algún lugar determinado, siguiendo una estructura organizativa y comunicacional que le permita alcanzar metas.

Asimismo, varios autores han abordado este concepto desde varios ángulos según la época histórica en la que se encuentran ubicados. Por ejemplo, Backman y Secord (1968) la definen como una “sociedad en miniatura, con una cultura propia y su clima particular, integrados por una variedad de subculturas identificables que influyen en el comportamiento y en el trabajo de los alumnos de múltiples maneras” (p.4). Mientras que Tyler (1985) piensa que es una entidad administrativa local que se ocupa de la instrucción de los jóvenes. Por su parte Zabalza (1990) la asemeja a un organismo vivo, capaz de relacionar e interactuar cada uno de sus elementos y ellos con su entorno. Luego, Martín-Moreno (2006) enuncia el concepto de escuela como una organización homogénea o un conjunto orgánico, en tanto que el cambio de una de sus partes conlleva un cambio global.

Quiere decir que el enfoque se pliega, según esté supeditada a la naturaleza, instrumental y transitoria o a una organización centrada en las personas. Por tanto, entender estos sencillos conceptos, es lo complejo y más aún cuando el objetivo es moldear valores, diseñar hábitos, esculpir habilidades, en definitiva, construir hombres y mujeres para la sociedad del siglo XXI. De hecho existe pluralidad de visiones y en consecuencia, una suma de responsabilidades que dependerán del paradigma en el que se apoye la estructura para organizar y cumplir con sus fines. En otras palabras, aquellas raíces teóricas que sostienen las diversas perspectivas de las organizaciones formadoras. Entre algunas de ellas están: escuelas eficaces, desarrollo organizacional, el modelo para la calidad total y la de reingeniería de procesos.

Las Escuelas Eficaces es una tendencia en cuya gestión organizacional educativa es posible identificar aquellos centros docentes que son destacadamente eficaces en lograr que los alumnos consigan al menos aquellas competencias básicas, medidas predominantemente mediante test pedagógicos estandarizados. Tales escuelas muestran determinadas características que se encuentran asociadas a los éxitos académicos de los estudiantes y dichos aspectos pueden ser alterados positivamente por los miembros de la Institución escolar con ayuda externa o sin ella, constituyendo la base de acciones innovadoras de optimización de su rendimiento académico.

Al mismo tiempo, las escuelas eficaces se han definido por la presencia de un fuerte liderazgo. Es decir, la presencia de un directivo eficiente facilita la posibilidad de una

perspectiva precisa de las oportunidades y fortalezas. Así, son capaces de motivar a todo su personal, generar un clima escolar que lleve a un aprendizaje seguro, ordenado, además del fomento de la incorporación de la unión entre los estudiantes, padres y la comunidad (Castillo Rojas, 2006).

En este orden de ideas, la teoría de Desarrollo Organizacional (DO), surge como un estímulo a la creatividad de la Escuela, es lo mismo que hacerles descubrir la necesidad de cambio permanente a todos los miembros de la Institución. Martín – Moreno (ob. cit) explica que este planteamiento está integrado a tres elementos: la innovación educativa, el desarrollo profesional del profesorado y las modificaciones curriculares del pensum de estudios. Este sistema constituye un mecanismo para que las escuelas se auto reformen y sean afines a los transformaciones. Entre los objetivos del DO propuesto por Runkel y Schmuck (1984) están, aumentar el conocimiento de los fines de la institución, desarrollar estrategias para solución de problemas, incorporar vías para valorar los progresos, fomentar la participación de los miembros de la organización y estimular procedimientos para propiciar prácticas pedagógicas innovadoras. Esta corriente acepta la entrada de un grupo de expertos que ayuda y asesora a la comunidad escolar a realizar los cambios o el plan de acción que ella misma diseña.

En tercer lugar, la revolución de la calidad comenzó a principios de los 50, cuando W. Edwards Deming introdujo en la industria japonesa los sistemas de calidad: técnicas básicamente preventivas del error, la cual es entendida como el grado pronosticable de uniformidad, seguridad y formalidad a bajo costo adaptado al mercado. Esta propuesta alcanza todas las organizaciones incluyendo la adaptación a las escuelas; a partir de aquí, las dos dimensiones del enfoque para la calidad son: el factor humano y los sistemas de calidad.

De igual forma, la primera dimensión se desarrolla con el impulso del sentido de identificación con la institución y por ende, con el compromiso generado. En consecuencia, se inicia una participación más protagónica, una libertad de acción pues se escuchan las propuestas de sus miembros, se incentiva la creatividad y el consenso para la toma de decisiones. Efectivamente, se activan los denominados círculos de calidad que permiten la creación de la segunda dimensión, el sistema de calidad. En otras palabras, se configuran grupos de trabajo integrados por todos los implicados, se estructura un proyecto que resuelve algún problema y que contribuye a una mejora concreta de la organización. Posteriormente, se aspira que se establezcan equipos de seguimiento de los diversos

proyectos emprendidos y por último un círculo estratégico que formule políticas para la organización del mejoramiento continuo del centro educativo.

Por último, la teoría de la reingeniería de procesos, uno de las más novedosas y menos usadas en el campo educativo. Sin embargo, su amplitud está siendo empujada por las demandas de la sociedad del conocimiento. Por ende, pretende redimensionar la organización de los elementos constitutivos de las escuelas, la lógica del funcionamiento y las metas tradicionales. Por consiguiente sugiere, crear equipos multifuncionales de trabajo, implantar diferentes sistemas de comunicación más eficientes y lograr procesos de calidad caracterizados por la integración, la adaptabilidad para dar respuestas concretas y el carácter dinámico capaz de generar evolución y satisfacción. Como se observa, en las cuatro propuestas hay tres elementos comunes, la importancia del liderazgo para la generación de ideas, el ser humano como objetivo central de la organización y la aceptación del cambio como ingrediente permanente en la búsqueda de los procesos educativos de calidad.

Ahora bien, de todas las alternativas estudiadas queda la inquietud por la visión de un paradigma integrador. Una propuesta que trascienda de limitaciones físicas a posibilidades desde alianzas estratégicas; del diseño del plan de estudios vertical al currículo desde la concepción cultural, de las respuestas organizativas lógicas a una cultura organizativa inclusiva, en otras palabras, es lo que expertos investigadores han denominado el paradigma cultural pluralista.

Este paradigma enfatiza en la organización y orientación de instituciones educativas, en la atención a las necesidades de los estudiantes y el entorno al que pertenecen, a través de estrategias para la participación y la incorporación social comunitaria. Entre sus objetivos se encuentran:

- a) Generar cooperación de la comunidad para el crecimiento de la institución formadora
- b) Adaptarse a las condiciones particulares del contexto, atendiendo a la características urbanísticas, económicas, sociales y culturales
- c) Respeto a las creencias, valores y sistemas de organización
- d) Minimizar los conflictos desde la organización familiar a través de estrategias situacionales
- e) Fomento a la inclusividad en todos los ámbitos, desde personas discapacitadas hasta familias disfuncionales

- f) Estímulo a las escuelas interculturales, entre otras. Martín- Moreno (ob. cit)

No obstante, elementos como el grado de control del entorno, la gestión a partir de la escuela o la descentralización, los canales de participación, la autonomía de los educadores, la estructura flexible colaborativa, siguen produciendo interesantes discusiones. En otras palabras, pareciera que se tratara de realidades utópicas, pero realmente lo que se busca es el cambio en las maneras de organizar y de producir.

En este sentido, analizar el paradigma cultural pluralista es acercarse al panorama de las escuelas comunitarias. Es decir, a la incorporación de todos los implicados para crecer como sociedad. Del mismo modo, la creación de escuelas comunitarias está ligada a la generación productiva, en la búsqueda de un equilibrio social. A la par de esta iniciativa, el sistema educativo venezolano estableció en el nivel secundario, el fortalecimiento de las escuelas técnicas partiendo del principio cultural pluralista explicado.

Las escuelas técnicas están concebidas como la organización formadora para el trabajo liberador, estímulo de la creatividad, participación significativa y solidaria en los procesos de crecimiento nacional. Tal como lo señala el documento Escuelas Técnicas Robinsonianas emitido por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2004) cuyo objetivo es valorar “el trabajo como proceso fundamental para alcanzar la defensa y desarrollo de la persona, el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz” (p.24)

Por otra parte, la consideración de su fundamento reorganiza la estructura funcional, ajustándola a las exigencias de la práctica productiva escolar y la necesaria interrelación cooperativa con las comunidades en las cuales están insertas. Es interesante acotar, que este postulado apertura el currículo, redefine organigrama, flexibiliza los procedimientos educativos, en definitiva, teje cada uno de sus procedimientos a partir del respeto a la diversidad, a la amplitud de una cultura plural. Por consiguiente, enfatiza en los postulados declarados en el Proyecto Educativo Nacional del año 2001:

- a) Formación en, por y para el trabajo, concebido en una perspectiva politécnica con capacidad investigativa e innovadora en saber hacer.
- b) Formación en, por y para la democracia, a través del desarrollo de una cultura participativa de gestión de los asuntos públicos.
- c) Formación de aptitudes cooperativas y de solidaridad.
- d) Formación en valores, con conocimiento pleno de nuestras raíces y del acervo histórico como pueblo.

Y ¿cómo es la organización de esta idea? Primeramente y bajo el soporte legal de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en su artículo 102 que reza el establecimiento de la Educación Media Diversificada y Profesional como el tercer nivel ubicado a continuación de Educación Primaria y antecediendo a la Educación Superior de manera obligatoria, gratuita y universal. Hasta el presente, con especialidades en Agropecuaria, Artes, Promoción social y servicios de Salud, Industrial, Comercio, Educación intercultural bilingüe y Electrónica.

Además, en la actualidad, opera fundamentalmente por medio de Proyectos Pedagógicos Comunitarios. Estos elementos constituyen el arma que articula el centro educativo con la comunidad. A su vez se centra, en la optimización de la gestión educativa y abarca elementos vinculados a la gerencia, organización y al funcionamiento pedagógico, especialmente orientado al aprender haciendo.

El Proyecto Pedagógico Comunitario es un instrumento de planificación, ejecución, y evaluación de la praxis educativa del centro y responde a las bondades, las disposiciones y las amenazas de la Institución. Además, considera el contexto y previene las estrategias de interrelación escuela-comunidad. Una vez diseñado tal recurso y tomando como lineamiento principal, el plan de acción que se genera de él, procedemos a la organización por áreas de aprendizaje y a la elaboración de los proyectos productivos.

En lo que se refiere a estos términos Licandro y Echeverriarza (2006), lo explican como una estrategia de generación de habilidades para un empleo real, en ocasiones se sostiene gracias al apoyo institucional y se orienta a la creación y sostenibilidad en el tiempo de algún tipo de unidad productiva. ¿Por qué proyectos productivos?, la palabra proyecto quiere decir presentación de una perspectiva, diseño de una posible programación. Los mismos autores explican que el proyecto parte de un proceso que se va a diseñar y a gestionar con la intención de alcanzar un mecanismo beneficioso con altos niveles de viabilidad. Y el término productivo, se refiere a la idea de que el objetivo de esos proyectos es la puesta en marcha de unidades creadoras de valor intercambiable en el mercado, que permitirán a sus protagonistas la autogeneración de ingresos.

En este sentido, el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes establece en la Resolución N° 09, de fecha 28 de enero de 2004, Gaceta Oficial N° 37.874 de fecha 06 de febrero de 2004, una serie de pautas para realizar modificaciones pedagógicas y curriculares en forma progresiva y con carácter experimental en los diferentes niveles y

modalidades del sistema educativo, lo que facilitará la construcción de un nuevo diseño curricular que responda a los fines y propósitos de la educación (Naranja, 2007).

También, el nivel de Educación Media Diversificada y Profesional, el artículo cinco (5) de ésta Resolución, establece Naranja (ob. cit) la incorporación, estrategias interdisciplinaria dirigida a fortalecer el componente de investigación científica del estudiante a fin de que genere las competencias necesarias para la solución de problemas y favorezca la integración de los y las adolescentes y jóvenes a su espacio local, a través de la indagación de los contextos sociales. ¿Cómo? mediante la elaboración de propuestas y proyectos productivos, sustentables que contribuyan con el desarrollo endógeno local y regional. En síntesis, se sugiere que la metodología empleada sea a partir de una Investigación diagnóstica participativa, la recopilación de información sobre el aspecto a investigar, la reflexión colectiva, la elaboración y aplicación del proyecto productivo, el análisis de los productos y un documento final.

Lo que quiere decir que la realidad de nuestras instituciones de educación media, la ejecución de los proyectos atraviesa varias etapas. Primeramente un espacio para *la consecución del consenso por área de aprendizaje*. En otras palabras, se reúnen todos los docentes de un área, entre ellas están lenguaje, comunicación y cultura, ser humano y su relación con los componentes del ambiente; ciencias sociales y ciudadanía; educación física, deporte y recreación; desarrollo endógeno para el trabajo liberador; procesos tecnológicos, formación especializada y prácticas profesionales. El encuentro sirve para fijar acuerdos relacionados con los lineamientos del plan de acción del Proyecto Pedagógico Comunitario, también para la distribución de la infraestructura y el abordaje de las posibles áreas temáticas. Decimos que posibles áreas temáticas, porque la siguiente fase es la *discusión significativa con los estudiantes de acuerdo a sus intereses y necesidades*. En este momento se toma un tiempo prudencial, pues incluye el diagnóstico, el despertar de la creatividad, el consenso con otras secciones del mismo grado. Después de alcanzar el acuerdo del tema que se va a desarrollar en el Proyecto en cada sección de los diversos niveles de la Institución, los docentes responsables del área, vuelven a entrevistarse con el objetivo de llegar a la negociación final del proyecto que se va a ejecutar.

Posteriormente, se inicia el tercer momento que corresponde al *diseño de las acciones y procedimientos a seguir en el Proyecto*. Aquí, cada Profesor o Profesora describe, con sus estudiantes el proceso que seguirá el plan, los mecanismos de incorporación de la comunidad, los beneficios directos e indirectos, los recursos y su financiamiento. Una vez aprobado por ese consejo de Docentes la viabilidad de la propuesta, se ejecuta la cuarta

etapa que es *la puesta en marcha, seguimiento y evaluación*. Igualmente, cada proyecto transita un camino experimental, de aciertos y desaciertos que llevan a diversas posibilidades. Su punto débil sigue siendo la continuidad de su desarrollo. Por lo general, se inician, evalúan e incluso se exponen, pero pocos permanecen en ejecución. De hecho continúan estudiándose las oportunidades que brindan los proyectos productivos como espacios formadores de multiplicidad de experiencias y saberes. Igual que en otros futuros ensayos, conviene analizar las debilidades o desventajas de estos instrumentos de organización educativa.

A MANERA DE CIERRE

La escuela puede ser vista como una organización en cuanto se comporta como unidad sistémica con fines y metas determinados y en la que sus miembros, participan activamente para el compromiso del bien común.

Igualmente, cabe la posibilidad de múltiples concepciones de este mismo término, todo va a depender de la óptica con el que sea mirado. En la misma forma, una visión integradora de las diferentes perspectivas, es la que ofrece el paradigma cultural pluralista, entendido como la concepción basada en el liderazgo participativo, la equidad del poder, la organización horizontal, el respeto a las necesidades de los agentes involucrados, el compromiso y la motivación como valores propios del proyecto de institución acordada. Por esta razón, la escuela como organización educativa divisa la posibilidad de generar formación desde su mismo entorno, para atender sus propias demandas y las metas de desarrollo, que como comunidad se planteen.

En este sentido, las escuelas técnicas son una alternativa con las que podemos contar para desarrollar estos objetivos, en tanto que atienden al llamado a la demanda profesional y la apertura a la generación de procesos productivos factibles. Al respecto, el Centro Europeo para el desarrollo de la formación profesional (2001), afirma que las instituciones educativas están comprometidas con las demandas profesionales de las empresas, de allí que los cambios organizacionales, constituyen una prioridad.

De esta forma, el diseño de proyectos, es una herramienta útil para integrar a estudiantes, docentes y comunidad. Su provecho educativo radica en su diseño: manifestación de la participación de sus ejecutantes y la puesta en marcha, pues obliga a incentivar la creatividad, a generar ingresos propios y a aumentar la aplicabilidad de lo estudiado en la teoría.

Lo que quiere decir que al aguzar los sentidos, podemos concluir que los proyectos pedagógicos productivos desarrollan la identidad y la integración de una organización educativa pues consideran su idiosincrasia y la cultura popular. Además, analizan el contexto sociocultural para proponer planes que dirijan las actividades propias de una colectividad.

Al mismo tiempo, incita a la participación de padres, representantes, expertos del lugar, empresa privada o aquellos que por simple curiosidad terminan motivados a la formación de actividades productivas de su localidad. Y por supuesto, desarrollan habilidades en todos los estudiantes involucrados, como el trabajo en equipo, los niveles de responsabilidad, el reparto del poder, el conocimiento científico, entre otras competencias que fortalecen las oportunidades de individuo en la contribución de la mejora de la sociedad.

Entonces, para lograr que una escuela se convierta en una organización y por consiguiente, genere proyectos productivos en primer término, habría que sensibilizar sobre el fin que persigue la institución, sus posibles metas y las debilidades comunicacionales que impiden el mejoramiento de las relaciones y la distribución equitativa de las responsabilidades. Esta idea, podemos desarrollarla a través de actividades muy originales y motivadoras, donde el centro sean los padres y los estudiantes. Con estas iniciativas, empieza el motor que acerca a una Escuela de nombre nada más, a la organización educativa con visión integradora que promueve cambios y genera proyectos.

Otro aspecto interesante, es fomentar la unión, el compromiso y la amplitud productiva que puede gestar cualquier institución y todas sus posibles bondades. Del mismo modo, al profundizar en la cultura pluralista se reafirma la necesidad de la equidad, la participación, la distribución del poder y de las responsabilidades. Cada uno de estos elementos podemos potenciarlos partiendo de una visión positiva, de un acercamiento más humano al estudiante, de una exigencia académica versus la proyección de sus beneficios, de unos agentes comprometidos con la organización.

REFERENCIAS

Backman, C. y Secord, P. (1968) *A social psychological view of education*. Nueva York: Rarcourt, Brace and World, Inc.

Castillo Rojas, A. (2006) *La calidad de la gestión académica en el campus virtual de universidades venezolanas desde la perspectiva de los clientes internos*. Trabajo para el grado de Magister. Barquisimeto (No publicado)

Centro Europeo para el Desarrollo de la formación profesional CEDEFOP. Comunidad Europea (2001) Directrices curriculares, el diseño de la educación del mañana. Nuevos currículos de Tic para el siglo XXI. Luxemburgo: Oficina publicaciones oficiales de la comunidad Europea.

Licandro, O. y Echeverriarza, M. (2006). *Reflexiones metodológicas para el diseño de proyectos productivos asistidos*. Montevideo: UNESCO.

Martín-Moreno, Q. (2006) *Organización y dirección de centros educativos innovadores. El centro educativo versátil*. Madrid: Mac Graw Hill.

Ministerio de Educación, Cultura y Deportes (2004) *Escuelas Técnicas Robinsonianas*. Caracas. (p. 24).

Ministerio de Educación, Cultura y Deportes. *Pautas para realizar modificaciones pedagógicas y curriculares en forma progresiva y con carácter experimental en los diferentes niveles y modalidades del sistema educativo*. Gaceta Oficial No. 37.874 de fecha 06 de febrero de 2004, Resolución No. 09, de fecha 28 de enero de 2004.

Ministerio de Planificación y Desarrollo (2001) *Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación*. Caracas.

Naranja, L. (2007) *Educación y desarrollo endógeno: jóvenes para el desarrollo endógeno*. En Educere, Año 11, N° 37 • Abril - Mayo - Junio, 2007. pág. 367 – 372.

República Bolivariana de Venezuela, (2000). *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*. Caracas. Venezuela.

Runkel, P. y Schmuck, R. (1984) *The place of organizational development in schools*. En Alternatives perspectives on school improvement, Nueva York: The Falmer Press, 153 – 163.

Tyler, W. (1985) *The organizational structure of the school*. Annual review of Sociology, 15, 49-73.

Zabalza, M. (1990) *El currículo y la organización escolar*. I Congreso Interuniversitario de Organización Escolar. Barcelona, 95 -125.