

LA CULTURA ORGANIZATIVA Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LOS CENTROS EDUCATIVOS

Francisco A. Romero Estrada

Introducción

Los propósitos y los fines de la educación se concretan, entre otros, en los centros educativos y, particularmente, con la administración y el desarrollo de los programas educativos por parte del profesor en el aula; de ahí la importancia de analizar la cultura organizativa y la gestión del administrador de la educación como elementos que dinamizan la cotidianidad de las escuelas y de las aulas.

La cultura organizativa tiene sus propias características, las cuales identifican a las instituciones educativas. En el aula, el profesor actúa de acuerdo con sus rasgos y la influencia que ejerce la cultura institucional, entre otros: normas, valores, mitos, estereotipos, jerarquías, conflictos, intereses y creencias.

En la cotidianidad del centro educativo, las fuentes y el uso del poder tienen diversas manifestaciones, las cuales son analizadas desde una perspectiva micropolítica. Asimismo, el papel que desempeña el director en el centro educativo es fundamental, para comprender la micropolítica institucional. Las acciones que desarrolla el director y los diferentes grados de participación que promueve entre los profesores contribuyen a elevar los niveles de calidad del centro. Asimismo, los estilos de dirección son el vehículo de la acción conjunta en la escuela y su producto es el liderazgo del director. Se analizan tres estilos de dirección: el interpersonal, el administrativo y el político.

Cultura organizativa en las instituciones educativas

Toda institución o centro educativo, al ir configurando su propia cultura, ha elaborado su identidad institucional, que le permite diferenciarse de otras instituciones; en ese sentido, no podemos establecer una identidad única para todos. En la identidad del centro educativo van a confluir una variedad de elementos que le darán su tipicidad; a saber: estudiantes, profesores, padres de familia, clima institucional, relaciones entre la escuela y la comunidad, infraestructura, valores, estereotipos, costumbres, creencias, símbolos, normas, métodos y técnicas, readecuación curricular, comportamientos y gestión administrativa, entre otros. La cultura organizativa de los centros educativos es el resultado de la interacción social de los diferentes componentes de la comunidad educativa, que tuvieron acceso a un grupo social con rasgos culturales diferentes. Esta confluencia e interacción va produciendo una cultura particular de la organización educativa. En la cultura de la organización, cada individuo tiene su propia cultura, que lo identifica e interactúa con los demás. Diferentes autores hacen referencia al concepto de cultura de la organización:

- "Es una constelación general de creencias, costumbres, sistemas de valores, normas de conducta y formas de hacer el trabajo que son únicas de cada grupo" (Turnstal: 1983).

- “Es el modo que tenemos de hacer las cosas” (Deal y Kennedy: 1982).
- “La secuencia de conocimientos comunes para organizar la acción y el lenguaje y otros vehículos simbólicos de expresar los conocimientos comunes” (Lovis: 1980).
- “Un marco cognoscitivo de referencia y un patrón de conducta transmitido a los miembros del grupo por las generaciones anteriores al grupo” (Beres and Porter Wood: 1979).

La conformación de una cultura organizativa, en el centro educativo, estará en correspondencia con la cultura del aula; sin embargo, los límites entre estas culturas son permisibles. Como organización, la escuela tiene sus propias aspiraciones culturales. En su escala, “cada establecimiento tiende a transmitir también su propia cultura” (Perrenoud: 1990). Los profesores y el administrador de la educación contribuyen a configurar los rasgos de la cultura del centro educativo; sin embargo, el director en la institución educativa influye significativamente de acuerdo con su estilo y su gestión administrativa.

En cualquier sociedad, los niños y jóvenes se apropian de los modelos de conducta, lenguaje, representaciones del mundo, valores, saberes y saber hacer, vigentes en su entorno inmediato; “algunas de sus adquisiciones participan de una cultura compartida a escala de la sociedad entera; otras son propias de grupos muy restringidos como la escuela y la familia” (Perrenoud: 1990).

Santos Guerra (1992) enuncia algunas características de la cultura de la escuela que muchos miembros de la comunidad educativa y de la sociedad en general aceptan teórica o prácticamente:

- La cultura de la escuela es una cultura individualista. Cada profesor actúa en su aula; cada alumno es responsable de su rendimiento en el aprendizaje.
- La cultura de la escuela es una cultura del rendimiento. Se valoran más los esfuerzos que los resultados.

- La cultura de la escuela es una cultura formalista. Las formas están superpuestas a los contenidos. Las muestras de respeto son más importantes que el respeto mismo. Así, muchos profesores exigen que sus alumnos se dirijan a ellos con determinadas formas rituales de tratamiento.

- La cultura de la escuela es una cultura de uniformidad. Los mismos objetivos, las mismas pruebas, las mismas exigencias y los mismos comportamientos se imponen a todos los alumnos, bajo el pretexto de justicia e igualdad.

- La cultura de la escuela es una cultura jerarquizada. El supervisor manda al director, el director manda al profesor, el profesor manda al delegado de curso, el delegado de curso manda al alumno.

- La cultura de la escuela es una cultura de rutinas. Cada día se entra a la misma hora, se construyen los horarios de la misma forma, se disfrutan los recreos durante el mismo tiempo y en el mismo sitio, se acude a la sesión de trabajo con el mismo grupo...

- “La cultura de la escuela es una cultura de rituales” (Rivas, 1991): los saludos en la entrada, las posturas en el aula, las salidas al recreo, los itinerarios trazados, el tratamiento y la realización de las sanciones, los espacios clausurados, la distribución de los despachos, etc. constituyen una sintaxis que descifrará la red semántica de significados.

En nuestras instituciones educativas, la cultura del centro educativo es individualista: cada profesor actúa en su aula; y cada estudiante es responsable de su rendimiento en el aprendizaje. Se valora el resultado y no el proceso. Asimismo, existe un marco jerarquizado, donde cada uno hace uso de su poder de acuerdo con su espacio, intereses y necesidades.

Micropolítica del centro educativo

Desde una visión micropolítica, se puede explicar la dinámica interna de la organización

de cada centro educativo. La micropolítica es un proceso dinámico que depende de las habilidades, los recursos y las alianzas de los participantes.

Hoyle (1982), afirma que la micropolítica consiste en "estrategias por las que el individuo y los grupos en contextos organizativos intentan usar sus recursos de autoridad e influencia para ahondar en sus intereses". En ese sentido, Bacharach, citado por (Maroto: 1992), considera que los actores particulares definen la toma de decisiones en términos de sus propios intereses; por lo que las estrategias y las tácticas están determinadas en parte por la estructura y la historia de los grupos.

En las instituciones educativas se generan conflictos, como resultado de intereses opuestos que van desde el acceso a los recursos hasta las relaciones que se establecen entre los miembros de la comunidad educativa. Estos intereses pueden ser individuales y de grupo(s) y se identifican por ser: creados, personales e ideológicos. Es una lucha cotidiana que llega a formas específicas del uso del poder; para lo cual se establecen alianzas entre los miembros de la organización.

Por consiguiente, el administrador de la educación debe entender y conocer las reglas no escritas y la cotidianidad de su institución para distribuir responsabilidades, poder y recursos.

En efecto, la intencionalidad de Stephen J. Ball (1989) en sus estudios de micropolítica es poner al descubierto "el lado oscuro de la escuela, la lucha por el poder en forma de autoridad o influencia, la formación de grupos o coaliciones para conseguirlo o defenderse de él, y el conflicto que, cuando no es crónico, es señal de vitalidad y participación democrática". En ese sentido, Ball (1989) reafirma que la actividad organizativa se orienta en: los intereses de los actores (director, profesores, estudiantes, padres de familia); el mantenimiento del control de la organización y los conflictos alrededor de la política, en términos generales.

Cuando se procura establecer cambios o innovaciones en las instituciones educativas, se generan conflictos de diversa índole; sobre todo en aquellos que no desean cambiar defendiendo su identificación hacia determinados intereses. Como se indicó anteriormente, Ball señala que el cambio es un rasgo distintivo del

conflicto; el cambio o la posibilidad de cambio lleva a la superficie los conflictos y diferencias subterráneas, que de otro modo quedan silenciados u ocultos en la rutina cotidiana de la vida escolar.

Desde una perspectiva micropolítica, se desentraña la cotidianidad de la institución educativa y le concede su dinamicidad; para lo cual Ball se contrapone la micropolítica con la ciencia de la organización:

Perspectiva micropolítica	Ciencia de la organización
Poder	Autoridad
Diversidad de metas	Coherencia de metas
Disputa ideológica	Neutralidad ideológica
Conflicto	Consenso
Intereses	Motivación
Actividad política	Toma de decisiones
Control	Consentimiento

Esa contraposición de conceptos lleva a determinar las condiciones reales que se viven en la institución educativa, ya sea en forma global en la institución, como particular: el aula.

En el marco de la micropolítica, se desarrolló un concepto que es fundamental en la vida cotidiana de las instituciones educativas y que permanece oculto: el poder. En toda organización, el poder es un fenómeno complejo y en las instituciones educativas adquiere otras dimensiones como responsable de orientar para la vida y considerar a la vez aspectos propios de la cultura. Generalmente, se considera que el poder es atributo del director de la institución educativa; sin embargo, quienes conforman la organización ejercen o hacen uso del poder o, por el contrario, se someten a quienes atentan o hacen uso del poder. La jerarquía no es la única forma de hacer uso del poder, existen otras manifestaciones; verbigracia: ironía, broma, humor, chisme, ridículo, sarcasmo, estatus en alguna asignatura, sexo, etc.

En la escuela, se desarrollan formas de poder que van más allá de lo que prescribe la organización estructural vertical. Al lado de la autoridad formal se desarrollan mecanismos tácitos de influencia. Así, cuestiones como qué determina el poder de los distintos miembros, bajo qué condiciones se realiza o qué estrategias se ponen en marcha en la organización para ejercer influencia en ésta, trasciende a las disposiciones y regulaciones estructurales (González, González: 1990).

Uno de los elementos distintivos de un centro educativo, con respecto al resto, es el uso del poder; por cuanto alberga posibilidades cotidianas visibles e invisibles. En tal sentido, "los mecanismos de poder se instalan en la cultura de la organización y de ella reciben sentido y significado a través de las creencias, los ritos, las costumbres, los símbolos y las rutinas". (Santos Guerra: 1991). Cada centro educativo tendrá su propia cultura institucional.

El poder faculta para la actividad política. En términos de Ball, dependerá del estilo (liderazgo) del director cómo se asuma el poder, del cual el resto de los actores no están ausentes sino que son partícipes; o, por el contrario, son espectadores. En ese sentido, el poder es legitimado y respetado por los miembros del centro educativo. Santos Guerra enuncia algunas fuentes de poder:

- Autoridad formal
- Control de recursos
- El uso de la estructura y de los reglamentos
- El control de los procesos de decisión
- El control del conocimiento y la información
- El control de la organización informal
- El simbolismo y la dirección del pensamiento
- El sexo y la dirección de las relaciones.

El uso del poder abarca todas las "sutilezas de la autoridad, la coerción, la influencia, la fuerza, la dominación y el control" (Santos Guerra: 1992). En efecto, el poder le da al director del centro educativo su investidura para el desempeño de sus funciones técnicas y administrativas formales e informales.

El director o administrador de la educación del centro educativo

A los directores de los centros educativos se les encomienda que, por una parte, se encargen de la organización y el funcionamiento administrativo y que, por otra, orienten y controlen cómo se planifica, administra, organiza y desarrollan las tareas educativas y didácticas. Lo anterior desde el punto de vista formal; pero en el nivel informal asume otras acciones cotidianas. Asume la responsabilidad de mantener a la escuela como organización

formal y, por consiguiente, actúa dentro de los límites técnico administrativos que le establece la instancia superior; pero, además, debe asumir un liderazgo organizativo. "El papel del director es fundamental y decisivo para la comprensión de la micropolítica la Escuela" (Ball: 1989), ya que en muchos casos se encuentra en el centro de un conflicto de intereses entre su papel como ejecutor de las directrices emanadas de la administración, de quien es representante en el centro, y su papel como portavoz de los intereses del centro" (Bardisa-García: 1992). En efecto, los directores son figuras clave en las instituciones educativas; pero todo director tiene sus puntos débiles y fuertes; así podemos establecer algunas actitudes que debe tener según todo director de una institución educativa (Pascual: 1991) flexibilidad para enfrentar el cambio, capacidad para adaptarse a las circunstancias; ser innovador y creativo; capaz de introducir cambios cuando se requieren; tener una actitud democrática; facilidad para motivar a los diferentes sectores de la comunidad educativa, con el fin de que participen y se involucren en las acciones que se desarrollan en el centro educativo; disposición para la integración cultural y para permitir que los componentes culturales del entorno se integren en el centro; habilidad comunicativa; así como posibilidad de intercambiar información fluida y pertinente. Esas actitudes llevan a configurar tres funciones fundamentales que debe asumir todo director: velar por el proyecto educativo, facilitar el proceso de toma de decisiones y mantener el espíritu de equipo.

Las acciones que debe asumir todo director deben estar orientadas a favorecer la integración de los objetivos formulados en el plan anual de trabajo del centro educativo. Sin embargo, como administrar la institución educativa depende del estilo de dirección que se asuma, reafirmando que este no se desarrolla en el vacío social y cultural sino que, además, obedece a la configuración psicológica de quien lo encarna, todo estilo de dirección "exige un mayor o menor grado de apoyo mutuo entre el líder y los que dirige" (Ball: 1989). Ese apoyo estará dado en los niveles de participación y descentralización de funciones en forma operativa y no tanto en el discurso. Con frecuencia encontramos, en las reuniones del personal docente, que las discusiones son

iniciadas y controladas por el director, mientras el resto de los educadores asumen un papel pasivo y se convierten en receptores.

No puede haber participación, si no se descentralizan los procesos administrativos o la toma de decisiones o, en términos de Ball, la participación política; para lo cual se requieren procedimientos graduales de participación e ir creando condiciones o una cultura participativa; de tal forma que la participación sea "real" y no formal. Una gestión participativa implicaría flexibilidad, diálogo, descentralización, responsabilidad, tolerancia, derecho a discentir y respeto a los demás. En ese sentido, se contribuiría a ser constructores reales de la democracia participativa y, con esta cultura organizativa del centro educativo, se reflejarían cambios en la cultura nacional, que ha quedado en algunos momentos en frases sin contenido real: "somos democráticos".

En algunas escuelas y colegios se encuentra que los grados de participación (profesores, administrativos, estudiantes) en la toma de decisiones o en la actividad política es limitada. Coincidimos con Dachner y Willper (1978) cuan-

do afirman que la participación implica diferentes grados de acceso a la toma de decisiones que tienen los miembros de una organización.

El hecho de promover diferentes grados de participación entre el personal docente contribuye a desarrollar la innovación y la creatividad entre ellos y, por consiguiente, a elevar los niveles de calidad y la eficacia en los procesos educativos, ser más receptivos y asumir actitudes positivas ante los cambios que se procuren realizar; para lo cual cada educador asume su propio compromiso y responsabilidad en las acciones o decisiones que tendrá que realizar.

Generalmente, los educadores consideran que permitir la participación de los estudiantes, en las decisiones que les competen, constituye una amenaza a su poder y a su desempeño profesional. En ese sentido, la participación de los estudiantes no está permitida; y no se establecen procedimientos para escucharlos. (Ball: 1989) formula diversas formas de participación y tipos de conversación en la toma de decisiones en la escuela que coinciden con los estilos de dirección:

	Formas de participación	Respuesta a la oposición	Estrategias de control
Autoritarios	Suprimir la expresión pública	Suprimir la conversación	Aislamiento, ocultamiento y secreto
Administrativos	Comités formales, reuniones y grupos de trabajo	Canalización y aplazamiento	Estructuración, planificación, orden del día, tiempo y contexto
Interpersonales	Charlas informales, consultas y conversaciones personales	Fragmentación y compromiso	Actuaciones privadas de la persuasión
Antagónicos	Reuniones públicas y debate abierto	Enfrentamiento	Actuaciones públicas de la persuasión

Estilo o liderazgo en la dirección del centro educativo

Ball (1989) considera que los estilos de dirección no se desarrollan en un vacío social; sino que son al mismo tiempo el vehículo de la acción conjunta en la escuela y un producto de ella. Los estilos o el liderazgo de un director, según Ball, son: el interpersonal, el administrativo y el político; este último lo subdivide en el

antagonista y el autoritario. A continuación se expone cada uno de ellos, según lo formula por Ball:

Estilo interpersonal

El estilo interpersonal apela principalmente a las relaciones interpersonales y al contacto cara a cara para desempeñar su papel. Es típico del director activo y visible.

Pone énfasis en la interacción interpersonal, el contacto cara a cara entre el director y su personal.

Los miembros del personal son estimulados a considerarse profesionales autónomos, cuyos problemas y quejas pueden y deben ser resueltos uno a uno con el director.

El director con este tipo de estilo prefiere consultar a las personas más que realizar reuniones para “sondear las ideas” y “recoger opiniones”. Además, se orienta hacia la informalidad de las relaciones y al uso de redes informales de comunicación y consulta; en ese sentido, responde a las solicitudes individuales a la luz de las circunstancias y de la experiencia. En efecto, todos los directores tienen sus puntos fuertes y sus debilidades. La característica de este tipo de director es su “trato” personal con sus subalternos. Este tipo de interrelación crea una obligación recíproca, y las concesiones que el director concede tienen que retribuirse hacia el director y no al cargo. Este estilo se convierte con el tiempo en el estilo de la escuela.

El estilo interpersonal gira en torno a la figura del director y es el centro de la información, el intercambio y las obligaciones; la escuela es la persona. Es el director que dice cuando inicia su cargo: “dirección de puertas abiertas”, todos pueden llegar a la dirección en el momento que lo deseen; es decir, es una persona accesible a todos, y mediante las relaciones interpersonales se realizan las funciones de la dirección. Toda la actividad de la escuela gira entorno al tipo de relaciones; hay ausencia de planificación y de organización; todo está orientado en la figura y autoridad del director. Para que este tipo de dirección funcione se requiere de ciertas características personales del director; a saber: habilidades sociales, personalidad comunitaria, motivador, ejecutivo, auténtico, con dominio del lenguaje, interactivo, carismático, entre otras; sin embargo, a esta última Weber le señala que la autoridad carismática es intrínsecamente inestable.

Estilo administrativo

Los directores ubicados en el estilo administrativo, con frecuencia recurren a organizar comités, elaborar circulares, memorandos y todo lo referente a procedimientos formales.

Este tipo de estilo es el que más se acerca a los planteamientos de Taylor y Henry Fayol; además, a lo elaborado por Max Weber sobre la burocracia. Este tipo de director no se ha desligado de la teoría administrativa pura en cuanto a técnicas de la administración, tipos y procedimientos de organización y control. La característica esencial de este director es el formalismo, la norma, el reglamentismo y la generación de estructuras administrativas formales. La persona que asume este tipo de dirección es consustancial con su personalidad.

Estilo político

De este estilo se derivan: a) El estilo antagonístico, en el cual el director estimula el debate público y es un destacado, participante en él. El director propicia el diálogo y reconoce la posición ideológica enfrentada entre el personal docente. El director con estilo antagonístico es persuasivo; tiene un dominio del idioma; conoce el pensamiento de sus subalternos; se interesa por la discusión; posee ideas y conoce toda la acción educativa que se desarrolla en la institución. b) El estilo autoritario: el director autoritario no ofrece ninguna probabilidad de reconocer ideas e intereses opuestos. No se brinda la oportunidad de ideas alternativas o la afirmación de intereses alternativos, fuera de los que el director define como legítimos. Los asuntos controversiales no los lleva a las reuniones con los subalternos. Las reuniones las realiza al final de cada jornada y se asigna un tiempo muy reducido; en ese sentido, limita la discusión y el enfrentamiento y evade todo lo que es “asumir una posición” ante una situación. Este tipo de director defiende la institucionalidad, el orden, los procedimientos formales; en otras palabras, es férreo defensor de las condiciones imperantes.

Los estilos de dirección esbozados no se dan en el sentido estricto del término, sino que se presentan mezclados y, en algunos momentos, hay predominio de algunas características de uno de ellos y, por consiguiente, se tipifica como tal. Asimismo, se desarrollan en el marco de la cultura de la organización educativa, donde se realizan diversas manifestaciones del uso del poder en forma visible e invisible, por parte de los diversos actores involucrados en la escuela.

Referencias bibliográficas

- Aronowitz, Stanley y Henry A. Giroux (1993). *Postmodern Education*. University of Minnesota Press. EEUU.
- Ball, Stephen J. (1989). *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Editorial Paidós. Barcelona.
- Bardisa Ruiz, Teresa y García Abós, Clara (1992). Algunas reflexiones en torno a la dirección escolar. *Primer Congreso Interuniversitario de Organización Escolar*. Sevilla.
- Beltrán, Mario Rueda, Miguel Angel Campos (1992): *Investigación Etnográfica en Educación*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Bernstein. Basil (1993). *La estructura de discurso pedagógico*. Ediciones Morata, S.A. Madrid.
- Cronway. J.A. (1984). The myth, mystery and mastery of participative decision making in education. *Educational Administration Quarterly*.
- Dachner. H.P. y Wilpert. B. (1978). Conceptual dimensions and boundaries of participation in organizations: A critical evaluation *Administrative science quarterly*.
- Dill, W.R. (1964): Decision-making. En D. E. Griffiths (Ed). *Behavioural Science and Educational Administration*. Chicago University of Chicago Press.
- Galton, Maurice y Bod Moon (1986). *Cambiar la Escuela, cambiar el Currículum*. Ediciones Morata, S.A. Madrid.
- García Hoz, Víctor (1987). *Pedagogía visible y Educación invisible*. Ediciones Rialp S.A. Madrid.
- Goetz, J.P. y M.D. Le Compte (1988): *Etnografía y diseño cualitativo en investigación cualitativa*. Ediciones Morata S.A. Barcelona.
- González González, M.T. (1990). Nuevas perspectivas en el análisis de las organizaciones educativas. *Primer Congreso Interuniversitario de Organización Escolar*, Barcelona.
- Grundy, S. (1991). *Producto o praxis del currículum*. Ediciones Morata S.A. Madrid.
- Hoyle, E. (1986). *The politics of school Management*. Sevenoaks, Hodder and Stoughton.
- Kirk, Gordon (1989). *El currículum básico*. Ediciones Paidós. Barcelona.
- Kolb, David, et.al. (1977). *Psicología de las organizaciones. Problemas Contemporáneos*. Prentice-Hall Hispanoamérica, S. A. México.
- Likert, Rensis y Jane Gibson Likert (1986). *Nuevas formas para solucionar conflictos*. Editorial Trillas, México.
- Maroto, José Luis San Fabián (1992). "Gobierno y participación en los centros escolares: sus aspectos culturales". *II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar*. Universidad de Sevilla, España. Mimeo.
- Montero-Sieburth, Martha (1993). "Corrientes, enfoques e influencias de la investigación cualitativa para Latinoamérica". *Revista Interamericana de Desarrollo Educativo*. #116, OEA, Washington.
- Muñoz Sodano, Antonio y Martiano Román Pérez (1992). *Modelos de organización escolar*. Editorial Cincel Kapelus, Colombia.
- Novak, Joseph D. (1992). *Teoría y práctica de la educación*. Alianza Editorial. Madrid.
- Owens, Robert G. (1992). *La escuela como organización*. Editorial Santillana. México.
- Pascual, Roberto y Villa, Aurelio (1991). *La dirección de centros docentes: Un enigma sin resolver*. Bilbao.

- Pérez Juste, Ramón (1992). Evaluación de centros y calidad educativa. Editorial Cincel Kapelusz, Argentina.
- Pérez Pérez, Ramón et al. (1993). *Profesionalización docente y reforma educativa*. UNED. Asturias.
- Perrenoud, Ph. (1990). *La construcción del éxito y del fracaso escolar*. Ediciones Morata, S.A. Madrid.
- Santos, Miguel Angel (1993). *Hacer visible lo cotidiano*. Ediciones Akal Universitaria, Madrid, España.
- Santos Guerra, Miguel Angel (1992). *Cultura y poder en la organización escolar*.
- Stenhouse (1984). *Investigación y desarrollo del currículum*. Ediciones Morata, Madrid.
- Shipman, M.D. (1973). *Sociología escolar*. Ediciones Morata S.A. Madrid.
- Stenhouse, I. (1991). *Investigación y desarrollo del currículum*. Ediciones Morata, S.A. Madrid.
- Torres, Jurjo (1992). *El currículum oculto*. Ediciones Morata, S.A. Madrid.
- Wexley, K.N. y Gary A. Yukl (1990). *Conducta organizacional y psicología de personal*. Compañía Editorial Continental. México.
- Witrock, Merlin (1989). *La investigación de la enseñanza II. Métodos cualitativos y de observación*. Ediciones Paidós, S.A. Barcelona.