

Desarrollo de la cultura de relaciones interpersonales enriquecedoras y constructivas en las organizaciones docentes. Una experiencia con directivos de centros escolares mexicanos.

Tomás Motos Teruel, Universidad de Valencia, Tomas.Motos@uv.es

Lilian Dabdoub Alvarado, UNAM de México, liliandabdoub@yahoo.com

José Luis Ulizarna García, Universidad de Valencia, ulizarna@uv.es

Abstract

La finalidad de este artículo es presentar un modo de intervención, al que hemos llamado *Programa de los cinco sentidos (P5S)*, y la experiencia realizada con directores mexicanos de planteles de enseñanza media superior (institutos de bachillerato). Este programa ha sido concebido para desarrollar algunos de los aspectos básicos de la cultura relacional en las organizaciones y, en el caso de los centros docentes, está dirigido al desarrollo personal del profesorado y de los directivos, puesto que éstos no sólo han de ser un espacio para el desarrollo y mejora de las capacidades del alumnado sino de formación continua de sus trabajadores. De entre las distintas dimensiones relacionadas con el clima social y el sistema relacional, el programa se centra en el desarrollo personal a través de la asertividad, de la participación (apoyo mutuo, trabajo en equipo), de la actitud de cambio y mejora continua y en aspectos relacionados con el orden y la selección de los materiales y recursos.

The purpose of this paper is to display a development program, called *Five senses' program (P5S)*, and the experience made with highschool mexican headteachers. This program has been conceived to develop some of the basic aspects of the relational culture in the organizations and, in the case of the educational institutions, it is directed to the personal development of the teaching staff and the headteachers, since schools should not only have to be a space for the development and improvement of pupils' capacities but a space which promotes continuous education of its workers. Between the different dimensions related to the social climate and the relational system, the program is centered in the personal development through the assertive behavior, the involvement (mutual support, teamwork), a positive attitude towards change and continuous improvement and aspects related to the order and the selection of the materials and resources.

Palabras clave: cultura relacional, clima social, liderazgo de la dirección, participación, cambio y mejora continua, programa de los cinco sentidos.

Key words: relational culture, social climate, headteachers' leadership, involvement, change and continuous improvement, five senses' program.

0.- INTRODUCCION

Se suele entender por profesionalización docente el desarrollo de capacidades para enfrentarse a las situaciones inciertas, complejas, singulares y conflictivas, que caracterizan la práctica educativa, y así afrontar sus desafíos y presiones. Diversos autores (véase la síntesis realizada por Barquín, 1995) han tratado sobre cómo mejorar la profesionalidad del docente y se han centrado en indicadores tales como desarrollo de la autonomía y del conocimiento, nuevos roles, funciones y tareas, dotación de más recursos, complementación del control burocrático con la responsabilidad profesional y desarrollo de una nueva cultura basada en la cooperación y la colegialidad. En síntesis, estas mejoras se pueden concretar en un empoderamiento (*empowerment*) político y epistemológico. Pero no han considerado el empoderamiento personal. Nuestra propuesta iría en esta dirección, naturalmente sin excluir las anteriores, pues se basa en el desarrollo de competencias que fomenten una relación constructiva y un clima social positivo en los centros educativos, para alcanzar un ambiente de trabajo que permita la armonización del proyecto común del centro con la satisfacción personal de cada una de las personas que allí trabajan.

1. EL SISTEMA RELACIONAL

1.1. Tensión entre los objetivos de la organización y la satisfacción personal

El centro docente es una organización y un sistema social peculiar y complejo. Su dimensión externa está constituida por las relaciones con el medio; su dimensión interna viene determinada, por un lado, por los objetivos y la estructura, y, por otro, por el sistema relacional, esto es, los elementos personales en interacción. El fuerte peso de los elementos personales en las organizaciones escolares constituye una de sus peculiaridades más relevantes. La dimensión humana condiciona, pues, el plano formal de la organización y sus resultados. Las conductas que observamos en la organización son fruto de la tensión constante entre el individuo y la organización.

El centro docente como organización tiene unos fines y objetivos que alcanzar, lo que exige un adecuado funcionamiento de su estructura. Las desviaciones respecto de estos fines y objetivos tendrán repercusiones en la vida de la organización y en las personas que la integran. El centro docente, para conseguir sus fines, establece unos estándares de conducta formal: rol de director o jefe de estudios, de profesor, de tutor, de alumno, etc. De ellos, todos los componentes de la organización esperan conductas acordes con los fines del centro, expectativas que no siempre son coincidentes.

Pero, los individuos que desempeñan estos roles tienen su propia personalidad, sus expectativas, sus necesidades (aprobar, formación, ganar un sueldo, realización personal, mejor calidad de la educación de sus hijos, participación social, etc.). La satisfacción/insatisfacción de las personas en la realización de sus tareas o interpretación de su rol es, pues, la causa última de tales tensiones.

Por otro lado, una organización ha de tener un grado mínimo de eficacia y eficiencia en sus resultados; en caso contrario, dejará de existir. Y desde esta óptica se explica la acción directiva como el proceso que busca garantizar esos mínimos tanto de eficacia como de eficiencia.

Teniendo en cuenta ambos vectores (los objetivos de la organización y la satisfacción del personal) el sistema interno se rige por el principio del balance entre las cargas (de la organización) y las satisfacciones (de sus integrantes) para alcanzar un estado de equilibrio interno.

En los últimos años ha habido una evolución grande respecto a la concepción de la organización. Se han reevaluado los esquemas del liderazgo (Kouzes y Posner, 2005; Goleman, 2002 pueden valer como ejemplos), y se ha reconocido la importancia de las interacciones dinámicas entre los trabajadores, proveedores y clientes -o en las organizaciones docentes entre profesorado, alumnado, padres y agentes sociales- para obtener los resultados esperados. De manera que el factor humano es la clave de cualquier organización.

Actualmente se considera que las tres áreas de éxito de una organización son la mejora de la calidad de los servicios, la mejora de los resultados y el establecimiento de relaciones personales positivas. Desde esta perspectiva la cultura de la profesionalidad vendría definida como el compromiso de cada individuo frente a estas tres áreas. Y existe dicha cultura cuando cada uno de los integrantes de la organización asume la responsabilidad de los resultados de la misma, es leal con los objetivos de la organización y con los de los compañeros, toma iniciativas y mejora sus relaciones y la calidad de su actuación personal.

En los centros educativos encontramos que la mejora de la calidad, la comunicación y las relaciones constructivas van a ser sus grandes objetivos. Pero calidad entendida no sólo como satisfacción del alumnado y sus padres, o como eficacia y eficiencia sino también como comprensividad, equidad y justicia social.

1.2. La función de facilitación del clima social es tarea de la dirección

El clima y el ambiente personal positivos constituyen uno de los elementos básicos en el sistema relacional.

Ekvall (1983) señala que la cultura organizacional está constituida por las creencias, los valores, la historia de la organización. Este surge, por tanto, de sus raíces mismas. Valores, creencias, tradiciones, símbolos, etc. reflejan los fundamentos más profundos de la organización. Este autor define el clima como conductas, sentimientos y actitudes que caracterizan la vida cotidiana de la

organización. Entre las variables organizacionales que influyen en el clima los investigadores señalan: la estructura, las políticas, la misión y visión y el sistema de recompensas.

Gimeno (1995), por su parte, entiende por clima social, refiriéndose a los centros docentes, el conjunto de actividades encaminadas a favorecer unas condiciones de vida y de trabajo que posibiliten un ambiente de colaboración en las distintas dimensiones que conforman la vida de la institución, de modo que resulte estimulante para el trabajo intelectual, el desarrollo moral y la socialización de sus integrantes en un marco democrático. Considera que el clima social es algo más que el ambiente organizativo. Es el “ethos” -en su sentido etimológico de costumbre- esto es, el modo habitual de hacer las cosas que se encamina a un fin (conjunto de normas, creencias y valores). No es un telón de fondo, sino que se construye conforme se van conduciendo las prácticas mismas.

El clima psicológico (Isaksen, S., Lauer, K., Ekval, G. 1999) consiste en la valoración personal de las características ambientales en función de las interpretaciones y valores personales de cada individuo. Diferentes variables influyen en el clima psicológico, tales como creencias, expectativas de la persona, su estilo cognitivo y rasgos de personalidad, entre otros. Cuando se agrupan o integran las percepciones individuales se obtiene lo que habitualmente se denomina el clima organizacional y adquiere el sentido de significados compartidos (Dabdoub, 2003). Un clima organizacional positivo facilita la creación de grupos de alta cohesión, los canales de comunicación, la interacción entre los miembros, la percepción homogénea del entorno organizacional favorable a la consecución de los objetivos y aumenta la satisfacción mejorando los resultados.

Los resultados de las investigaciones (Davis, Gibbons y Milton, 1997) concluyen que el líder influye aproximadamente en un 70% en la percepción que los miembros de la organización tienen sobre el clima, por lo que se considera que éste tiene un papel influyente en la generación del clima. Conviene insistir en la estrecha relación entre el clima laboral y el estilo de dirección, hasta el extremo de que se puede afirmar que el primero es consecuencia del segundo. El papel tradicional del los directores, que consistía en mandar, vigilar y sancionar, está cambiando por otras acciones como escuchar, educar y ayudar. Y así emerge el director como líder, persona que encarna unos valores y es capaz de movilizar al profesorado de acuerdo con ellos, que transmite visión y entusiasmo y que tiene como meta hacer mejor al profesorado en todo tiempo y circunstancia, es decir, el perfeccionamiento personal y profesional.

Las actuaciones de la dirección deben orientarse tanto a la generación como al mantenimiento de un clima social favorables para las relaciones interpersonales y para el logro de los fines de la organización. Concretadas en tareas específicas vinculadas al trabajo con profesorado, alumnado y padres en una triple dimensión: mediar en los conflictos y estimular la integración, ayudar personal

y profesionalmente al profesorado y posibilitar y animar a la participación de alumnado y padres en la toma de decisiones colegiadas.

La mejora de la profesionalidad de los docentes y el *empowerment* es uno de los retos que se plantea a los directivos para conseguir la mejora de la calidad de la enseñanza, tarea en la que todos los integrantes del sistema educativo están implicados.

El marco teórico hasta aquí expuesto da fundamento al modo de intervención que concretado en el *Programa de los cinco sentidos (P5S)* que a continuación vamos a concretar.

2. EL PROGRAMA DE LOS CINCO SENTIDOS (P5S) PARA LAS RELACIONES INTERPERSONALES

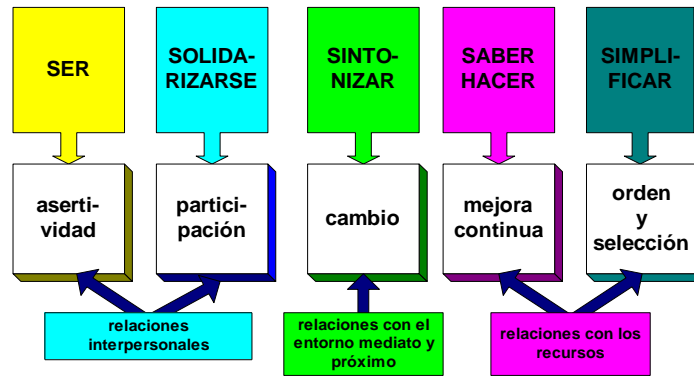
¿Es posible contribuir a que el ambiente de los centros educativos pase de la confrontación y el disenso a la búsqueda de fórmulas de convivencia y colaboración que posibiliten el trabajo orientado a realizar un proyecto común? ¿La mejora del ambiente de trabajo puede contribuir a la mejora de la calidad de vida reduciendo las tensiones de la convivencia diaria en las organizaciones? ¿Es posible un ambiente armonioso donde sea significativo trabajar y en el que las personas se sientan satisfechas con su trabajo?

La respuesta afirmativa a estas preguntas es lo que persigue el programa conocido como los cinco sentidos, creado en Japón (Hirano, 1995), que pretende hacer del lugar de trabajo un espacio limpio, seguro y satisfactorio. Se le denomina 5S, en referencia a las cinco palabras japonesas que definen los elementos básicos de este sistema (*seiri*, seleccionar; *seiton*, ordenar; *siso*, limpiar; *siketsu*, estandarizar; *shitsuke*, disciplina).

El programa de los 5S es una práctica del sentido común, un proceso de autoeducación y de aprendizaje permanente. Produce una reestructuración de nuestro modelo mental, cambia paradigmas y permite dar significado a tres ámbitos fundamentales en las organizaciones: físico (las cosas), intelectual (métodos y procedimientos) y social (actitudes). Y contribuye a producir en las organizaciones sinergia, compromiso, comportamientos éticos, armonía, cultivo de creencias, valores y satisfacción (Drumond, 1997). Optimiza cualitativa y cuantitativa los resultados de las tareas y mejora las relaciones personales.

Esta estrategia de intervención, con origen en el ámbito empresarial y en las organizaciones de servicios, la hemos intentado adaptar a los centros docentes y hemos concretado los cinco aspectos fundamentales de la cultura relacional de la siguiente forma: ser, solidarizarse, sintonizar con el cambio, saber hacer y simplificar. Cada uno de éstos lo asociamos a un 'sentido': asertividad, participación, cambio, mejora continua y orden y selección (Motos, 2000). Ver cuadro 1. Es, pues, una estrategia metódica destinada a desarrollar aspectos básicos de las relaciones entre personas y grupos en las instituciones educativas.

5 S



Cuadro 1. Los cinco sentidos

A continuación exponemos una breve caracterización de cada uno de los sentidos.

2.1. Sentido de selección y orden

Ordenar es organizar el modo de guardar las cosas necesarias (objetos, informaciones, burocracias, energía, comunicaciones orales y escritas, procedimientos de trabajo, relaciones, etc.). Definir un lugar para cada cosa y para cada información, permitiendo que todos sepan donde obtenerlas, usarlas y, después, dónde colocarlas. Seleccionar es identificar lo que se necesita de lo que no se necesita. Es organizar y retirar del lugar del trabajo y de nuestra mente, todos los elementos que no son necesarios para las tareas y operaciones de producción o gestión que estamos realizando.

2.2. Sentido de cambio

En las organizaciones escolares entendemos por cambio todo proceso consciente e intencional mediante el cual la institución se propone mejorar en su adaptación al entorno y en la eficacia de su acción.

Todo proceso de cambio en una organización afecta a cuatro campos: a) cambio de actitudes colectivas; b) cambio en los planteamientos teóricos y en la reflexión práctica; c) puesta en escena de nuevas prácticas, nuevas formas de hacer las cosas; d) adquisición de nuevas habilidades para las nuevas prácticas.

2.3. Sentido de participación

Participar en un centro educativo es intervenir en los procesos de planificación, ejecución o evaluación de determinadas tareas que se desarrollan en él. La participación es fundamental en una institución de carácter social y abierto como es la escuela, donde los agentes educativos son diversos, como diversa es su responsabilidad y su papel; pero es necesario establecer los mecanismos para llevarla a cabo.

Querer, saber y poder participar conducen a la cultura de la colaboración. Los requisitos para poder participar consisten en:

- **Conocimientos:** las personas han de poseer unos conocimientos y unas habilidades, tanto técnicos como interpersonales, adecuados al programa en el que se va a tomar parte.
- **Incentivos:** las personas han de estar motivadas por alicientes tanto extrínsecos (reconocimiento, dinero, etc.) como intrínsecos (responsabilidad, formación, etc.).
- **Poder:** las personas han de constatar que disponen de poder dentro de un ámbito bien definido y que sus esfuerzos tienen resultados visibles y se traducen en medidas efectivas.
- **Información:** hace falta que las personas dispongan de la información necesaria para poder contribuir con fundamento.

2.4. Sentido de mejora continua

Si hay algo en común en los centros educativos es que en todos existen problemas. En la mayoría de las ocasiones se orientan los recursos hacia la búsqueda de responsables para sancionarlos y en muy pocas los consideramos como “una oportunidad de mejora”. Un problema es el resultado no deseado de una tarea.

La mejora continua tiene una base ideológica y otra técnica. La primera se puede concretar en los siguientes principios:

- La mayor riqueza de las organizaciones son las personas.
- Todos desean hacer bien su trabajo y contribuir de forma positiva a mejorarlo.
- El mejor resultado se obtiene trabajando en equipo y no individualmente.
- El mayor conocedor de un trabajo es quien lo realiza.
- La mejora se logra eliminando las causas de los problemas.
- Es imprescindible conocer y manejar herramientas para la mejora.

La base técnica está compuesta por herramientas, entre las más usuales para la planificación y el desarrollo están: torbellino de ideas, solución creativa de problemas, diagrama causa-efecto, diagrama de Pareto, diagrama de Gannt, etc.; y entre las de evaluación: DAFO, benchmarking, etc.

Tratándose de instituciones docentes conviene aclarar que resolver un problema no quiere decir resolverlo con plena satisfacción de todos ni solucionarlo siempre de la misma manera. Las situaciones educativas son complejas y no se pueden cambiar a través de acciones simples. Normalmente se requiere de un conjunto de acciones coordinadas y planificadas en diferentes ámbitos (personal, relacional, gestión, etc.) que pueden no forzosamente tener resultados de forma inmediata y también hemos de tener en cuenta que las acciones llevadas a cabo pueden tener efectos colaterales no previstos, a una escala más amplia.

2.5. Sentido de la asertividad

La asertividad es una habilidad social consistente en la expresión directa de los propios sentimientos, necesidades, derechos legítimos u opiniones de una forma directa, sincera y adecuada sin amenazar o castigar a los demás y sin negarles sus derechos. Supone tener valor de afianzarse y afirmarse tanto en la vida profesional como personal. Significa una consideración respetuosa de las necesidades y derechos legítimos de uno y también de las necesidades y derechos legítimos de los demás.

La asertividad es un punto intermedio en un continuo entre la pasividad a la agresividad. La pasividad implica temor a comprometerse, sumisión a los demás, no expresar lo que se siente o quiere, tendencia a evitar conflictos, capitulación ante las contradicciones o ante los oponentes. El comportamiento agresivo humilla o domina al otro, física o emocionalmente. El comportamiento asertivo se centra en resolver los problemas interpersonales a través de una acción directa.

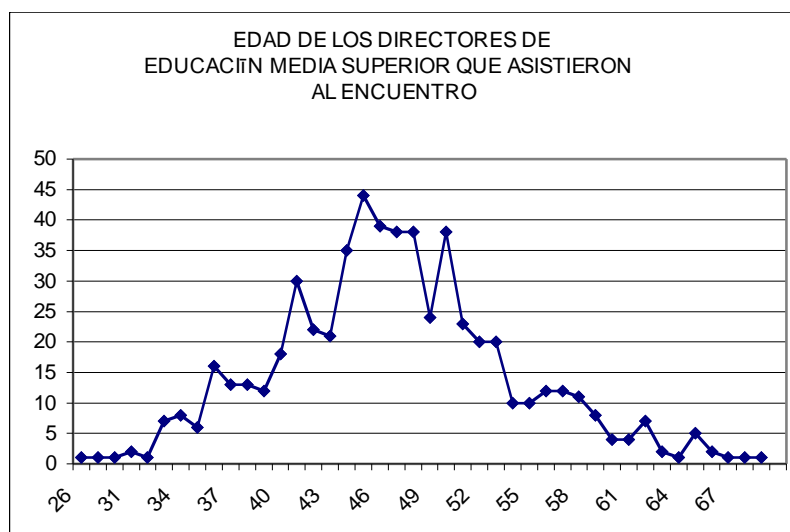
3. EXPERIENCIA EN EL ENCUENTRO CON LOS DIRECTORES MEXICANOS

Los días 8 y 9 de septiembre del 2005 se realizó en la ciudad de México el *Encuentro de gestión e innovación educativa* organizado por la Subsecretaría de Educación Media Superior que reunió directivos de planteles del bachillerato con el fin de generar un espacio de reflexión y de actualización, con vistas a la diseminación y aceptación de la reforma que se está llevando a cabo en la enseñanza media.

Al encuentro asistieron 820 directores y directoras de los 32 estados del país. Se recogieron datos de 583 participantes, cuya edad promedio es de 46 años. Ver tabla 1 y gráfica 1.

Género	Cantidad	%	Edad promedio
Mujeres	92	17,78	44.69
Varones	491	82,22	47.19
	583	100,00	45.94

Tabla 1. Distribución de la muestra por género.



Gráfica 1. Distribución de la muestra por edad

Participaron en el taller “Dinamizar las relaciones personales en los centros docentes. El Programa de los cinco sentidos”, cuyos objetivos fueron:

- Repensar las relaciones personales y de grupo satisfactorias como base de un clima positivo dentro de las organizaciones escolares.
- Adquirir estrategias para incentivar el trabajo en equipo, la cooperación y el cultivo de valores.

3.1. Descripción del procedimiento

El taller se organizó del siguiente modo: la mitad del grupo total, alrededor de 400 personas asistieron el primer día y el resto, al siguiente. El taller se organizó en tres etapas: fase de introducción y motivación; fase interactiva y fase de análisis de la experiencia.

En la primera (45 minutos), el facilitador responsable del mismo inició la actividad con todo el grupo, presentó el P5S y su importancia dentro del proceso de toma de conciencia de las relaciones interpersonales constructivas. En la segunda etapa (2 horas) el grupo se subdividió en 20 grupos de 20 personas y en cada uno de estos se distribuyeron en grupos pequeños de 5 personas. Y con el apoyo de un co-facilitador, por cada grupo de 20, se realizaron las actividades que se describen posteriormente. Los co-facilitadores habían sido previamente instruidos para gestionar la sesión.

En la tercera fase (1 hora), se llevó a cabo el análisis de la experiencia con todos los participantes y el cierre a cargo del facilitador responsable del taller.

3.1.1. Desarrollo de la fase interactiva

Cada co-facilitador repartió a cada equipo de cinco personas el siguiente material:

- 5 cartas color naranja, que contienen palabras sueltas,

- 5 cartas color rosa, que contienen los dichos formados con las cartas naranjas,
- 5 cartas color roja, que contienen dichos populares de las cartas naranjas y otros relacionados con cada uno de los cinco sentidos,
- 5 cartas color azul, presentan cada uno de los sentidos y algunas sugerencias para su puesta en práctica.

Debido al tiempo disponible, no se trabajó el sentido de asertividad.

Secuencia 1. Puesta en marcha

Se partió de la reflexión del significado de la palabra sentido (facultad de apreciar, de juzgar, de sentir) buscando subrayar la importancia de las actitudes y del comportamiento de cada persona para el éxito del P5S en la organización donde trabaja.

Secuencia 2. Sentido orden y selección

Se trató de estimular la reflexión sobre el sentido de orden y selección. A cada grupo se les entregaron cinco cartas color naranja, que contienen una serie de palabras sueltas y desordenadas que al combinarlas permiten construir sentencias, dichos y refranes. La tarea del grupo consiste en vivenciar el sentido de orden y selección, mediante la construcción colectiva de cinco dichos o refranes. El grupo tiene 15 minutos para realizar la tarea. A continuación el co-facilitador entrega cinco las cartas rosas para comprobar su grado de acierto.

Después se distribuyen cinco cartas rojas, cada una de las cuáles contiene una de las frases de las cartas rosas y otras tres relacionadas con cada uno de los cinco sentidos propuestos. Se les pide que elijan aquellas que para ellos se vinculan con el significado del sentido de orden y selección. A continuación se hace la presentación de los resultados por grupo.

Seguidamente, se trata de hacer la transferencia de la vivencia y generalizar sobre el significado de este sentido y para ello se utiliza una carta azul, que contiene un breve conceptualización del sentido trabajado. Tras exponer cada grupo, el significado que conceden a este sentido, se le pide que haga por lo menos dos propuestas para implantar en los centros educativos que dirigen.

Secuencias 3 a 5. Sentidos del cambio, de participación y de la mejora continua

Se siguió el mismo procedimiento para trabajar con cada uno de los sentidos. El papel del co-facilitador en cada fase fue el de guiar y comentar los aspectos esenciales que permiten comprender cada uno de los sentidos estimulando la reflexión y participación de los participantes.

3.2. Análisis de resultados.

Con base en las recomendaciones de diversos autores referentes a las técnicas conceptuales usadas por los etnógrafos (Taylor y Bogdan, 1984; Goetz y Lecompte, 1984 y Woods, 1986), se realizó el análisis del contenido de las distintas propuestas recogidas. Operativamente se procedió de la siguiente forma:

1) Identificar los núcleos temáticos o unidades analíticas generadas para cada uno de los sentidos. Una unidad analítica es un fragmento de texto, una frase o, incluso, una palabra, que transmite un contenido semántico relacionado con el estímulo, en nuestro caso, sugerencias para incorporar el sentido que se está trabajando a la práctica educativa en el centro escolar. Cada unidad analítica representa la opinión consensuada de cinco personas. En total se computaron 481 unidades.

2) Agrupar cada uno de los de los núcleos temáticos en categorías de primer grado que hemos denominado subcategorías. De entre ellas se eligieron para el análisis sólo las que tenían una frecuencia ≥ 3 . Las demás, en un principio, se despreciaron, dada la gran dispersión de las respuestas.

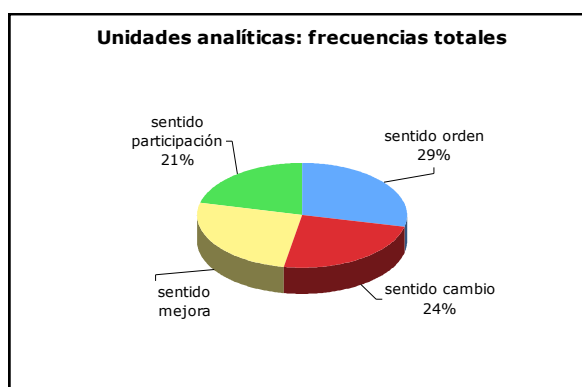
3) Determinar las categorías de segundo grado o agrupaciones de mayor abstracción que incluyen las subcategorías. Ver tablas 2 a 6.

4) Asignar las subcategorías a las categorías de segundo grado.

En la tabla 2 se presenta una síntesis de las unidades analíticas, categorías y subcategorías. Hay que destacar la elevada dispersión de frecuencias debido a que los grupos tenían libertad para enfocar el tema tratado de acuerdo con sus experiencias y formación previas. De este modo, en el sentido del orden las unidades tomadas en consideración para el análisis suponen el 51% del total, mientras que en los otros sentidos comprenden entre el 74% y el 83%. Así pues, no se han computado para el análisis el 28,5% de las respuestas.

	Total	Sentido del Orden	Sentido del Cambio	Sentido de la Mejora	Sentido de la Participación
UNIDADES ANALÍTICAS	481	138	116	122	102
SUBCATEGORIAS	168	68	35	40	23
FREC ≥ 3		13	11	14	10
FREC < 3		55	25	26	13
CATEGORÍAS		7	5	6	3
NÚMERO SUJETOS	583				

Tabla 2. Resumen de datos



Gráfica 2. Distribución de frecuencias en porcentajes

Categorías Sentido de orden			
Código y nombre categoría	Código y frecuencias de subcategorías con frecuencia ≥ 3 , que suponen el 51,56% del total de respuestas		Claves
MO Mantener y optimizar	mva	5	mantener valores optimizar archivos aplicar reglamentos y normativa vigente
	exp	8	
	mdn:	3	
EL Eliminar lo inútil, obsoleto y negativo	eci	7	eliminar cosas obsoletas
	emh:	4	eliminar malas prácticas
PGA Propuestas gestión del alumnado	sal	3	selección de alumnos
PGP Propuestas gestión del personal	spe	11	selección de personas para tareas según capacidades y perfil
PGE Propuestas gestión del proceso enseñanza-aprendizaje	spa	3	seleccionar actividades y prácticas significativas
	plan	3	planificación por departamentos
PGA Propuestas gestión de la administración y servicios	ord	7	destinar un lugar para las cosas
	ain	3	actualización de inventarios
PGG Principios generales de gestión	fin	6	mejorar canales de información
	pla	5	planificación estratégica

Tabla 3. Categorías del sentido del orden

Categorías Sentido de cambio			
Código y nombre categoría	Código y frecuencias de subcategorías con frecuencia ≥ 3 , que suponen el 73,91% del total de respuestas		Subcategorías
GC Gestión del cambio	scp	23	sensibilización y capacitación del personal en los proyectos de cambio modificación de actitud para enfrentar el cambio motivación del personal para el cambio establecimiento de redes de personas implicadas
	cac	11	
	mcp	4	
	red	5	
LC Liderazgo de cambio	icp	8	involucrar y comprometer al personal

CC Condiciones del cambio	cim ccp vcp clt	7 8 8 3	información de la misión y de la visión de la institución información permanente visión compartida éxitos
EC Evaluación del cambio	rsr	5	revisión y supervisión para corregir desviaciones/evaluación durante el proceso
DC Dimensión constitutiva del cambio	cnt	3	el cambio es una necesidad

Tabla 4. Categorías del sentido del cambio

Categorías Sentido de mejora			
Código y nombre categoría	Código y frecuencias de subcategorías con frecuencia ≥ 3, que suponen el 77,12% del total de respuestas	Subcategorías	
GC Gestión de la calidad	cas sev bca	3 6 4	grupos de análisis y solución de problemas/círculos de calidad seguimiento y evaluación de programas y procesos/evaluación del cambio búsqueda de la calidad
GE Gestión de emociones	acc est	3 8	aceptación cambio motivación del personal
TC Trabajo colaborativo	tre mip itp	3 4 11	trabajo en equipo mejora implica participación implicación de todo el personal/análisis de logros
ID Identificación fortalezas y necesidades	das inf equ	3 3 6	detección, análisis y propuesta de soluciones identificación necesidades de formación proveer recursos acordes con necesidades
FP Formación del personal	cap	31	capacitación del personal
CL Clima	rpp	5	relaciones personales constructivas

Tabla 5. Categorías del sentido de mejora

Categorías Sentido de participación			
Código y nombre categoría	Código y frecuencias de subcategorías con frecuencia ≥ 3, que suponen el 83,33% del total de respuestas	Subcategorías	
LI Liderazgo: funciones	fin scr cmo emv def inc	12 23 4 5 6 3	facilitar canales de información sensibilizar en la corresponsabilidad compartir metas y objetivos enfoque hacia la misión y la visión delegar funciones incentivar
Pr Profesionalización	cap	5	capacitación del personal

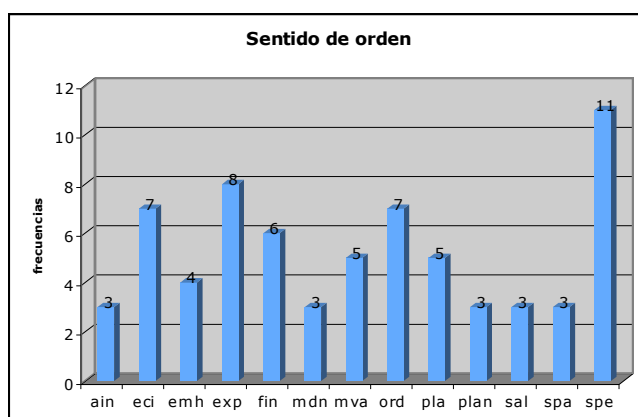
TC Trabajo colaborativo	tre	12	sentido de cooperación/trabajo en equipo
	ced	10	planificar y compartir
	ina	3	incluir al alumnado en servicios comunitarios

Tabla 6 Categorías del sentido de participación

Para el cómputo de resultados y análisis del contenido se utilizó el programa AQUAD 6.0. desarrollado por Günter L. Huber y Leo Gürtler (2004). Este software es una de las contribuciones que han ayudado a sistematizar procedimientos para el análisis de datos tan variados y ricos como son los datos cualitativos.

3.2.1. Sentido del orden

Seleccionar a las personas para tareas según capacidades y perfil profesional (**spe**) es la propuesta que aparece con mayor frecuencia, 11 (el 8,6 % del total de respuestas) y corresponde a la categoría de propuestas para la gestión del personal tanto docente como de administración y de servicios. En segundo lugar, con frecuencia 8 (el 6,25 % de total) es optimizar archivos/expedientes (**exp**). Y en tercer lugar, con una misma frecuencia de 7 (el 5,4 % del total) están las siguientes dos propuestas: eliminar las cosas obsoletas (**eci**) y destinar un lugar para las cosas según su importancia (**ord**).



Gráfica 3. Distribución de frecuencias de las categorías del sentido de orden.

En resumen, en este sentido las propuestas prácticas están orientadas fundamentalmente a la dimensión de gestión. Las propuestas se agrupan en estas categorías:

a) Mantener y optimizar (MO)	- Mantener valores (mva):	"Conservar el trabajo en equipo, valores, identidad nacional, humildad y servicio" (G22S1).
	Optimizar archivos (exp)	"Mantener manuales y reglamentos" (G8S1).
	Aplicar reglamentos y normativa vigente (mdn)	"Cumplir y hacer cumplir las normas y los reglamentos es la mejor manera de mejorar de forma inmediata" (G25S1)
b) Eliminar lo inútil,	Eliminar cosas obsoletas	"Quitar apatía, desinformación,

obsoleto y negativo (EL)	(eci)	<i>improvisación, bancos de información obsoletos y burocracia" (G21S1)</i>
	Eliminar malas prácticas (emh)	<i>"Quitar malos hábitos, malas prácticas" (G8S1).</i>
c) Nuevas propuestas de gestión del alumnado (PGA):	Selección de alumnos (sal)	<i>"Que cada plantel aplique su propio examen de selección del alumnado en la educación media superior" (G23S1).</i>
d) Propuestas de gestión del personal (PGP)	Selección de personas para tareas según capacidades y perfil (spe)	<i>" Identificar las capacidades de los trabajadores y ubicar a cada uno en el lugar en que pueda explotarlas mejor" (G25S1).</i>
e) Propuestas gestión del proceso enseñanza-aprendizaje (PGE)	Seleccionar actividades y prácticas significativas (spa)	<i>"Se considera que es muy importante el priorizar las actividades y seleccionarlas de acuerdo a los enfoques a los que van orientadas" (G12S1).</i>
	Planificación por departamentos (plan):	<i>"Contar con una planeación estratégica por cada departamento" (G23S1).</i>
f) Propuestas gestión de la administración y servicios (PGA):	Destinar un lugar para las cosas según su importancia (ord)	<i>" Ordenar: colocar las cosas en un lugar específico de acuerdo con su importancia. Seleccionar: identificar lo que se necesita y lo que uno se necesita, de acuerdo a su importancia" (G3S1).</i>
	Actualización de inventarios (ain):	<i>"Actualización del inventario fijo. Ordenar, clasificar, limpiar todos los expedientes (G13S1).</i>
g) Principios generales de gestión (PGG)	Mejorar canales de información (fin):	<i>"Establecer y/o mejorar los canales de información adecuados" (G13S1).</i>
	- Planificación estratégica (pla)	<i>" Elaborar el proyecto de planeación estratégica del plantel" (G6S1).</i>

Tabla 7. Categorías, subcategorías y ejemplos de unidades de contenido del sentido de orden.

En el pensamiento del colectivo que constituye la muestra las acciones prácticas que proponen implantar en sus centros están sustentadas alrededor de las siguientes ideas:

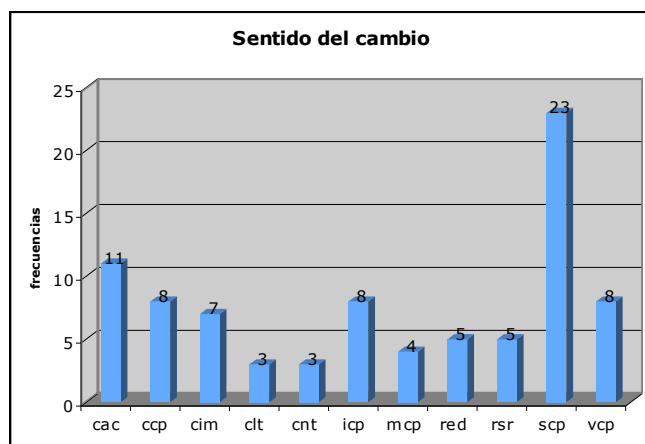
- Ordenar es organizar el modo de guardar las cosas necesarias, pero entendidas estas no como cosas materiales (expedientes y archivos) sino como valores, normas y buenas prácticas. En síntesis, ordenar es gestionar.

- Seleccionar es identificar lo que se necesita de lo que no se necesita. Tener sentido práctico de la utilización y saber lo que es útil y lo que no es. Selección centrada también en la gestión y en la asignación del personal a las funciones más acordes con sus capacidades.

3.2.2. Sentido del cambio

Las respuestas de los directivos se orientan a hacer recomendaciones relacionadas con las siguientes dimensiones: gestión del cambio, liderazgo del cambio, condiciones para facilitar el cambio organizativo, evaluación del cambio y el cambio considerado como necesidad. La propuesta para la

práctica que aparece con mayor frecuencia está referida a la sensibilización y capacitación del personal para los proyectos de cambio (**scp**) con una frecuencia de 23, el 19,82 % de las respuestas totales. En segundo lugar, con frecuencia 11 (9,48 %), modificación de actitudes para enfrentarse al cambio (**cac**). Y en tercer lugar, con frecuencia 8 (6,89%) encontramos tres propuestas: el cambio implica información permanente (**ccp**), estrategias para implicar y comprometer al personal (**icp**), visión compartida de los problemas (**vcp**).



Gráfica 4. Distribución de frecuencias de las categorías del sentido del cambio.

Las propuestas prácticas sugeridas por los directivos se engloban en las siguientes categorías:

Gestión del cambio (GC)	Sensibilización y capacitación del personal en los proyectos de cambio (scp)	"Fortalecimiento del equipo de personas ya convencidas y en academias, integrar más personas convencidas" (G13S2). "Actualización permanente del personal y capacitación" (G4S2).
	Modificación de actitud para enfrentar el cambio (cac)	"Propiciar el cambio de actitud de los trabajadores de la institución para la implementación con éxito de la reforma curricular" (G6S2).
	Establecimiento de redes de personas implicadas (red)	"Formación de una red entre las personas comprometidas con el proceso de cambio, mediante la cual se de certeza al mismo y certidumbre a los resultados (G5S2).
Liderazgo del cambio (LC)	Involucrar al personal (icp)	"Los directivos deben ser los primeros en estar convencidos y comprometidos con el cambio" (G21S2) "Involucrar y comprometer al personal al cambio" (G16S2).
Condiciones del cambio (CC)	Informar sobre la misión y de la visión de la institución (cim)	"Información a todo el personal de la visión y misión de los nuevos planes de estudio" (G14S2).
	Visión compartida (vcp)	"Tener una visión compartida, es necesario participar en equipo convencidos de lo que se quiere y cómo vamos a lograrlo (G22S2)
	- Éxitos (clt)	"Disfrutar los pequeños aciertos y resultados" (G13S2).

Evaluación del cambio (EC)	Revisión y supervisión para corregir desviaciones/evaluación durante el proceso (rsr)	<i>"Revisión y supervisión de cada una de las innovaciones para reorientar y corregir desviaciones" (G1S2).</i>
Dimensión constitutiva del cambio (DC)	Cambio como necesidad (cnt)	<i>"El cambio es irreversible y se requiere adaptarse al mismo y concientizarse y propiciarlo con el personal de nuestro entorno" (G2S2).</i>

Tabla 8. Categorías, subcategorías y ejemplos de unidades de contenido del sentido de cambio.

Las propuestas realizadas por los directores muestran que de alguna manera tienen asumidos los requisitos y condiciones que los teóricos de la innovación han descrito para facilitar el cambio organizativo en los centros educativos y estas se pueden concretar en:

- Una motivación fuerte de querer cambiar una situación que se percibe como indeseable o mejorable.
- La participación de las personas clave, teniendo el equipo directivo un papel clave como promotor del cambio.
- La formación de una red entre las personas comprometidas en el proceso.
- Pequeñas experiencias de éxito desde el inicio del proceso para dar confianza de que las cosas van por buen camino y la *"comunicación de los logros"* (G6S2).
- Un marco conceptual que avale el proceso de cambio (objetivos claros, agentes de cambio bien adiestrados y compenetrados, un plan flexible).
- Un proceso de ejecución con un ritmo debidamente acompasado, *"los cambios deben realizarse gradualmente dentro de un marco conceptual, con objetivos claros y con un plan flexible pero bien orientado sobre el modelo educativo en la práctica docente"* (G12S2).

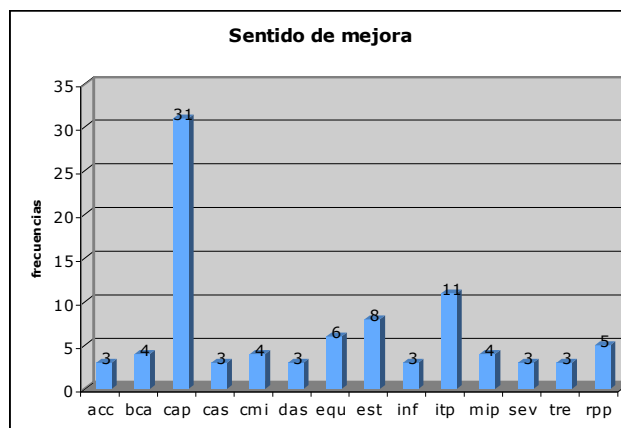
Por otra parte aparecen como recursos básicos para el cambio:

- Formación. Pues para hacer algo distinto lo primero que se requiere es ‘querer hacerlo’ (componente actitudinal) y a continuación ‘saber hacerlo’, capacidad que solo se adquiere con la formación.
- Información, sobre todo en las primeras fases de las innovaciones es preciso dedicar mucho tiempo en informar; este proceso mejora el propio proyecto, pues permite incorporar sugerencias, y las reuniones y las discusiones colectivas permiten expandir las ideas.
- Evaluación. Sólo a través de la evaluación se está en condiciones de tener una clara y sistemática idea de cómo se va desarrollando el proceso.

Hay que destacar como factor fundamental el papel del liderazgo, entendido como *"ser servidores de los demás"* (G23S2) para llevar a cabo los proyectos de innovación en buenas condiciones. Así aparece el requisito de que los directivos han de ser conscientes de la importancia de sensibilizar a las personas sobre la necesidad de los cambios. Para ello, de acuerdo con Csikszentmihalyi (1988), es importante encontrar el equilibrio entre las fuerzas del cambio que involucran por un lado la

ansiedad, el miedo y por otro el aburrimiento, la pasividad. El líder se hace cargo del cambio logrando mantener un nivel de tensión creativa manejable para los miembros de la organización, tomando él mismo el papel de catalizador (Witaker, 1998).

3.2.3. Sentido de mejora



Gráfica 5. Distribución de frecuencias de las categorías del sentido de mejora.

La mejora continua es entendida como *"la puesta en práctica de las experiencias, habilidades y aptitudes de los miembros de una organización para la obtención del fin común con apertura a la innovación"* (G25S3). Las respuestas de los directivos se orientan a hacer recomendaciones relacionadas con las siguientes dimensiones: formación del personal, gestión de la calidad, gestión de las emociones y actitudes, trabajo colaborativo, identificación de fortalezas y necesidades del centro educativo y favorecer el clima institucional.

La propuesta práctica que aparece con mayor frecuencia, 31 (25,4%), se centra en la formación continua del personal (**cap**). En segundo lugar, con frecuencia 11 (9%), la necesidad de implicar a todo el personal en el análisis de logros (**itp**). En tercero, con 8 (6,55%), estimular y motivar al personal (**est**).

Las respuestas que aportaron los directivos para este sentido se vinculan con las siguientes categorías:

Formación del personal (FP)	Formación continua y capacitación (cap)	<i>"Capacitar y actualizar al personal con las nuevas tecnologías y o procesos de mejora continua"</i> (G3S3).
Gestión de la calidad (GC)	Implantación de grupos de análisis y solución de problemas y círculos de calidad (cas).	<i>" Integrar un equipo de mejora continua (círculos de calidad) para el cambio que existe en el entorno"</i> (G22S3). <i>"Conformación de círculos de análisis y solución de problemas"</i> (G16S3).
	Evaluación de los proyectos de innovación mediante el seguimiento y evaluación de programas y	<i>"Implementar mecanismos de seguimiento y evaluación de los programas"</i> (G23S3).

	procesos (sev)	
	Búsqueda de la calidad (bca)	"Instrumentar el programa de calidad en nuestros planteles" (G12S3).
Gestión de las emociones y actitudes (GE).	Aceptación del cambio (acc)	"Identificación del cambio, como un proceso que no se detiene y que debe considerarse como un proceso de mejora continua" (G12S3).
	Motivación del personal (est)	"Estimular a los trabajadores para la mejora" (G4S3). "Involucrar a todo el personal (docente, alumno, administrativo y sociedad); establecer y decir porque es importante tu participación, qué objetivo se busca con el cambio y a cuánto tiempo es la meta" (G13S8).
Trabajo colaborativo (TC)	Trabajo en equipo (tre)	"Dotar de herramientas que coadyuven al desarrollo humano del trabajador y poder entregarse al trabajo en equipo" (G23S3)
	Mejora implica participación (mip)	"Realizar proyectos institucionales con la participación de todos los actores educativos: escolares, gobierno local y empresarial, con el sentido de la mejora continua. (G23S3).
	Implicación de todo el personal/análisis de logros (itp)	"Es necesario involucrarlos en el proceso del cambio para que contribuyan de manera positiva al proceso de adopción de la reforma y proveer a los docentes de todas las herramientas y apoyos necesarios para que logren con éxito el proceso de transferencia y además garantizar la participación activa del profesorado" (G13S3).
Identificación de fortalezas y necesidades (ID)	Detección, análisis y propuesta de soluciones (das)	"En nuestra función como directivos, la mejora continua implica conocer nuestras fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Para consolidar las fortalezas y transformar nuestras habilidades por fortalezas. Todo enfocado con la finalidad de ofrecer un servicio de calidad".(G24S3)
	Identificación necesidades de formación (inf)	"Diseñar un instrumento de evaluación que nos permita identificar las necesidades de capacitación del personal y en función de estas armar un programa" (G10S3)
	Proveer recursos acordes con necesidades (equ):	"Proporcionar los recursos materiales con la tecnología actual para que puedan cumplir sus funciones" (G1S3).
Clima (CL)	Fomento de relaciones personales constructivas (rpp):	"Brindando estímulos afectivos positivos" (G7S3). "Mejorar el ambiente laboral con una comunicación asertiva a través de expectativas de clientes y usuarios" (G17S3).

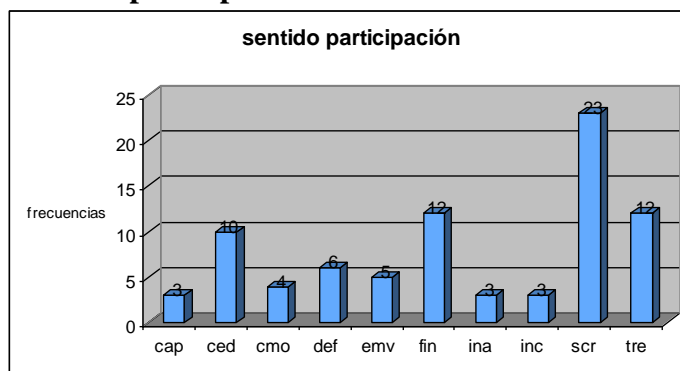
Tabla 9. Categorías, subcategorías y ejemplos de unidades de contenido del sentido de mejora.

El pensamiento de los directivos de la muestra parece estar sustentado en dos principios para la puesta en práctica de innovaciones de mejora:

- La mayor riqueza de las organizaciones son las personas. De aquí la necesidad de formar al personal y dotarle de las herramientas necesarias que les permitan afrontar los problemas como oportunidades de mejora.

- La mejora supone disciplina, implica modificar la cultura, integrar en los proyectos a todos los implicados y cumplir el programa establecido dentro de un clima institucional favorable.

3.2.4. Sentido de participación



Gráfica 6. Distribución de frecuencias de las categorías del sentido de participación.

Las respuestas de los directivos se orientan a hacer recomendaciones relacionadas con las siguientes dimensiones: funciones del liderazgo, profesionalización y trabajo colaborativo. La propuesta práctica que aparece con mayor frecuencia, 23 (22,54 % de las respuestas totales) es la de sensibilizar para la corresponsabilidad, motivar e involucrar al personal y establecer compromisos (**scr**). En segundo lugar, con una frecuencia de 12 (11,76%) facilitar canales y medios eficaces de información (**fin**) y fomento del trabajo en equipo (**tre**). Y en tercer lugar con 10 (9,80 %), planificar y compartir experiencias (**ced**).

Funciones del liderazgo (LI)	Establecer canales eficientes de información/comunicación permanente (fin)	"Establecer una buena comunicación con todo el personal" (G7S4).
	Sensibilizar para la corresponsabilidad/motivar e involucrar al personal/ establecer compromisos (scr)	"Lograr concienciar al personal de la importancia del trabajo colectivo, compartiendo responsabilidades de acuerdo a las capacidades y aptitudes de los mismos, con objetivos bien definidos" (G22S4).
	La participación ha de estar enfocada para alcanzar la misión y la visión (emv)	"Es necesario que todas las actividades vayan enfocadas a alcanzar la misión y visión de la institución" (G6S4).
	Compartir metas y objetivos (cmo)	"La función directiva implica conjuntar las capacidades de todos, sinergia para lograr un bien común" (G23S4).

	Delegar funciones, autoridad/formar líderes circunstanciales/dar confianza a equipos colaboradores (def)	<i>La base de la participación reside en una delegación adecuada a las aptitudes y establecer compromisos. (G12S4) "El sentido de la participación implica el poder dar confianza a tu equipo de colaboradores, compartir las actividades delegar funciones y formar líderes circunstanciales" (G25S4).</i>
	Incentivar (inc)	<i>"Compartir e incentivar el desarrollo de actividades según área de pertinencia con el incentivo pertinente" (G23S4).</i>
Profesionalización (PR)	Capacitación del personal/profesionalización profesorado (cap)	<i>"A fin de garantizar con éxito una participación de eficiencia y eficacia, se planificarán programas de mejora y capacitación enfocados a toda la comunidad del plantel para poder hacer frente a todas las tareas, a desarrollarse tanto al interior como al exterior, tomando en consideración la comunicación para propiciar armonía" (G12S4).</i>
Trabajo colaborativo (TC):	Detección, análisis y propuesta de soluciones (das)	<i>"En nuestra función como directivos, la mejora continua implica conocer nuestras fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Para consolidar las fortalezas y transformar nuestras habilidades por fortalezas. Todo enfocado con la finalidad de ofrecer un servicio de calidad".(G24S3)</i>
	Identificación necesidades de formación (inf)	<i>"Diseñar un instrumento de evaluación que nos permita identificar las necesidades de capacitación del personal y en función de estas armar un programa" (G10S3)</i>
	Incluir al alumnado en servicios comunitarios (ina)	<i>"Servicio comunitario en el plantel por parte del alumnado, es decir, los alumnos realizarán tareas en alguna de las áreas (control escolar, biblioteca, jardinería, etc.) a manera de servicio social una hora semanal" (G6S4).</i>
	Proveer recursos acordes con necesidades (equ):	<i>"Proporcionar los recursos materiales con la tecnología actual para que puedan cumplir sus funciones" (G1S3).</i>

Tabla 10. Categorías, subcategorías y ejemplos de unidades de contenido del sentido de participación.

Según las propuestas que los directivos hacen, su pensamiento refleja que para garantizar una participación no burocratizada, con índices importantes de eficacia, se tienen que dar estas condiciones: los objetivos han de estar fijados; disponer de recursos técnicos; definir espacios para tomar decisiones (órganos, etc.); mecanismos de control y autocontrol; medios de comunicación e información ágiles y eficaces que garanticen la circulación de esta información en todas direcciones y ritmos concretos en la toma de decisiones.

5. CONCLUSIÓN

El programa *P5S* parte de la concepción de que en el proceso de aprendizaje la construcción del conocimiento es de naturaleza discursiva, relacional y conversacional. Estimula a los participantes a

tomar conciencia de los aspectos fundamentales que constituyen la cultura relacional en las organizaciones: las relaciones interpersonales basadas en la asertividad y la participación; la sintonía con el entorno, centrada en la actitud favorable al cambio y las relaciones con los recursos a través de la mejora continua y la actitud de orden y selección. Desde esta óptica, es una buena estrategia para la formación continua en las organizaciones y, utilizado en la de los directivos, sirve para estimular las competencias básicas del liderazgo.

La finalidad del trabajo en los centros docentes es la realización de un proyecto común. Para ello, es condición indispensable una cultura centrada en las relaciones interpersonales constructivas y un liderazgo cuyos objetivos prioritarios sean la motivación e implicación de todos los miembros de la comunidad educativa en proyectos comunes de innovación y mejora, la formación permanente del personal, su selección según capacidades y perfil y la sensibilización para la corresponsabilidad y establecer de compromisos.

La promoción de relaciones interpersonales con base en los cinco sentidos aquí propuestos, puede favorecer la generación de un clima social con un balance más adecuado para la creatividad y la productividad. El sentido del orden permite generar unas condiciones adecuadas para que cada miembro de la organización realice su trabajo de manera eficiente. El sentido del cambio, bien entendido, se orienta hacia la mejora continua, desde una consideración reflexiva del cambio. El sentido de la participación con base en la confianza y en la valoración de todos los miembros, favorece un liderazgo participativo y el compromiso de todos en la realización de las acciones así como en la rendición de cuentas.

BIBLIOGRAFÍA

BARQUIN, J. (1995): "La investigación sobre el profesorado. Estado de la cuestión". *Revista de Educación*, nº 306, págs. 7-43

CSIKSZENTMIHALYI, M. y CSIKSZENTMIHALYI, I.S. (1988): *Optimal Experience: Psychological Studies of flow in consciousness*. Cambridge University Press.

DABDOUB, L. (2003): El diagnóstico del clima como promotor del cambio y de la innovación. *Creatividad y Sociedad*, 4. p. 33-39

DAVIS, T., GIBBONS, P., MILTON, F. (1997): *Innovation Survey*. Coopers & Lybrand y Henley Management College .

DRUMOND, R. (1997): *Baralho mágico dos 5 sentidos*. Brasilia: QA and T Consultores Asociados.

EQUIPO DE DESARROLLO DE PRODUCTIVITY PRESS (1997): *5S para todos*. Madrid, TGP Hoshin.

- EKVALL, G. (1983): *Climate, structure and innovativeness of organizations a theoretical framework and an experiment*. Stockholm: The Swedish Council for Management and Organizational Behaviors.
- EKVALL, G. (1995): Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 105-123.
- GIMENO, J. y otros (1995): *La dirección de centros: análisis de tareas*. Madrid: CIDE.
- GOETZ, J.P. y LECOMPTE, M.D. (1988): *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Madrid: Ed. Morata.
- HUBER, G y GÜRTLER, L. (2004): *AQUAD 6.0 Manual del programa para analizar datos cualitativos*. Ingeborg Huber Verlag , Viktor-Renner-Str. 39, D - 72074 Tübingen.
- HIRANO, H. (1996): *5S for Operators*. Porland, OR, Productivity Press.
- ISAACS JONES, D. (2004): *Ocho cuestiones esenciales en la dirección de centros educativos*. Pamplona: EUNSA, Ediciones Universidad de Navarra.
- ISAKSEN G.S., LAUER K. y EKVALL, G. (1999): "Situational outlook questionnaire: a measure of the climate for creativity and change". *Psychological Reports*. 85, 665-674.
- KOUZES, J. y POSNER, B. (2005): *El desafío del liderazgo*. Buenos Aires: Granica.
- MOTOS, T. (2000): "Las relaciones personales en los centros educativos". En VARIOS *Funció directiva: Recursos per a la gestió de centres educatius*. Valencia: Conselleria de Cultura i Educació.
- VILLA, A. (coord.) (2004): *Dirección para la innovación: apertura de los centros a la sociedad del conocimiento. IV Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos*. Bilbao: Ediciones Mensajero.
- WHITAKER, P. (1998): *Cómo gestionar el cambio en los contextos educativos*. Madrid: Narcea.
- WOODS, P. (1987): *La escuela por dentro. La etnografía en la investigación educativa*, Barcelona: Ed. Paidós.