

Características, Estructuras y Factores Claves para la Administración de los Centros Educativos

Characteristics, structures, and key factors for school management

Martínez González, María Elena & Abreu, Jose Luis

Resumen. Cada centro escolar tiene particularidades y características especiales de acuerdo al entorno que lo rodea, por lo que se realizó una investigación documental en la cual se describen las características, estructuras y factores clave que se requieren para administrar los centros escolares, además se presentan diversas teorías, dimensiones y modelos que se pueden incorporar a los centros escolares de acuerdo a sus necesidades, también se menciona la importancia del gobierno y la comunicación dentro de la organización escolar, todo ello para mejorar la calidad de la enseñanza.

Palabras clave. Centro escolar, estudiantes, docentes, estructura, comunicación

Abstract. Each educational establishment has its own particularities and special characteristics in according to the environment that surrounds it, that's why a documental investigation was made where it's described the characteristics, structures and key factors that are required to administrate all the educational establishments, in addition are presented multiple theories, dimensions and models that can be incorporated to the educational establishments according to their necessities, also it's mentioned the importance of government and the communication inside the school organization, all that to improve the quality of education.

Key words. Educational establishment, students, teachers, structure, communication

Introducción

La principal preocupación de los centros escolares en todo el mundo es garantizar la enseñanza en sus estudiantes y que estos estén preparados para adquirir las habilidades y competencias que la sociedad y el mundo laboral requieren, esto se logra mejorando y actualizando sus programas curriculares, capacitando al personal docente con estrategias y herramientas de enseñanza acordes al nivel educativo en el que imparten sus clases, por lo que es fundamental que exista una coordinación y administración entre los miembros del centro escolar en conjunto con los padres de familia y la comunidad.

Cada centro escolar es diferente, cada uno de ellos tiene características y rasgos particulares de acuerdo con el entorno social que lo rodea, por lo que existe una gran diversidad de teorías, perspectivas, estrategias, dimensiones, modelos para ser aplicados en cada uno de ellos de acuerdo con sus necesidades.

En el presente ensayo se revisan las diferentes perspectivas teóricas, dimensiones, modelos y características, así como la estructura organizacional de los centros escolares, además se analizan las estructuras para el trabajo y la coordinación de los profesores, se describen las diversas formas de gobierno y participación de los integrantes de los centros escolares, también se mencionan los tipos de agrupamiento en los que se pueden integrar los estudiantes, finalmente se menciona como fluye la comunicación y su importancia dentro de la organización escolar.

1. Perspectivas teóricas de la organización escolar

Nieto (2003) expone diversas teorías sobre de las organizaciones escolares, en donde se tocan diversos aspectos para diferentes fines; todas las teorías que estudian los centros escolares incluyen dos componentes principales: una estructura sustantiva y una estructura sintáctica, la perspectiva teórica ayuda a definir lo que se percibe y observa en el centro escolar a partir de un marco de interpretación de categorías mentales previas. La organización escolar está caracterizada por el pluralismo conceptual y metodológico de las ciencias sociales. En los centros escolares existe una gran diversidad de perspectivas por lo que se aplican diferentes teorías y modelos, además de otras disciplinas auxiliares que tienen interés por el análisis y conocimiento de las organizaciones como lo son la psicología, la sociología, la política, la economía entre otras.

Dentro de la disciplina científica se encuentran tres perspectivas teóricas, la primera, la perspectiva técnica que es la dominante en el interior de la una organización escolar, aquí los

centros escolares se diseñan como si representaran entidades físicas, compuestas por elementos particulares aislados, las relaciones entre los elementos son fuertes y bien definidos, esta perspectiva incluye la teoría de la gestión, los modelos de ambigüedad y la investigación positivista, la segunda es la perspectiva cultural la cual busca comprender lo social y humano interpretando sus manifestaciones simbólicas, dentro de esta perspectiva se desprenden la teoría subjetiva, la teoría institucional y la investigación etnográfica y finalmente se presenta la perspectiva política que está inspirada en la orientación general que busca analizar críticamente la relación que existe entre valores y acción, dentro de la perspectiva política se encuentra la teoría social, la teoría micropolítica y la investigación crítica (Nieto, 2003).

En toda organización escolar es importante que se analicen las diversas perspectivas teóricas y modelos para comprender cuales son las más adecuadas y que puedan ser aplicadas las que cumplan con los objetivos, propósitos y necesidades del centro escolar.

2. Las organizaciones escolares: dimensiones y características

González (2003) plantea que el centro escolar es pieza clave para el desarrollo del currículum, el aprendizaje de los estudiantes y la actividad pedagógica realizada por los docentes, la organización escolar está compuesta por múltiples dimensiones y elementos que en conjunto generan las condiciones necesarias para poner en práctica los procesos curriculares y de enseñanza que repercutirán en el aprendizaje de los estudiantes y en la actividad docente, dichos procesos curriculares representan el núcleo de las organizaciones escolares, a continuación se mencionan las dimensiones constitutivas del centro escolar, en primer lugar se presenta la dimensión estructural la cual es la estructura formal del centro escolar que describe como están ordenados y articulados sus elementos, funciones, responsabilidades y puestos de los miembros de que lo integran, en segundo lugar se presenta la dimensión relacional, aquí se desarrollan las relaciones, las redes de interacción y el flujo de comunicación tanto de manera formal como informal entre las personas que integran la organización escolar, en tercer lugar

está la dimensión cultural que es donde se mantienen y generan ciertos supuestos, valores y creencias que fundamentan la función organizativa del centro escolar, en cuarto lugar tenemos la dimensión procesual en la cual se desarrollan todos los procesos y estrategias de actuación de la organización, finalmente tenemos la dimensión del entorno, en la que se mantienen las relaciones con el entorno inmediato y el entorno mediato ya sea social, económico, político y cultural de los individuos que integran la organización escolar.

González (2003) menciona que cada centro escolar presenta rasgos y características particulares que las hace diferentes entre sí, una de las características de las organizaciones escolares es que cuentan con sistemas débilmente articulados, no existe interdependencia fuerte ni estrecha, por lo que cada centro tiene cierta autonomía y entidad propia por lo que la coordinación entre elementos y partes que lo componen se vuelve en un asunto complejo y problemático que no se resuelve. Es de suma importancia que dentro de los centros escolares se cultiven valores, creencias, principios y normas que ayuden a formar una práctica escolar compartida.

Cada centro escolar aplica las dimensiones y características acordes a sus necesidades particulares con la finalidad de implementar las mejores prácticas de enseñanza aprendizaje y establecer una relación más estrecha entre todos los miembros del centro, cada integrante del centro escolar debe tener bien definidas sus funciones y responsabilidades y debe cumplirlas, como cada centro escolar tiene cierto grado de autonomía pueden surgir algunas irregularidades en cuanto al cumplimiento de las funciones por parte de los miembros del centro escolar.

3. La estructura como dimensión de los centros escolares

Portela (2003) menciona que la estructura es una de las dimensiones más importantes de los centros escolares y está definida por elementos físicos y sociales, así como también por las relaciones establecidas entre los mencionados elementos, la estructura organizativa se

concibe de tres formas: el orden que toman los recursos de la organización, el orden que toma la acción que se produce en ella y el orden que toman ambos aspectos considerados en forma conjunta.

Mintzberg (como se citó en Portela, 2003) define a la estructura organizativa como el conjunto de las maneras en que se dividen el trabajo en diferentes tareas, para posteriormente obtener la coordinación de éstas.

Portela (2003) menciona que la estructura de una organización está definida por dos principios básicos que son: la diferenciación e integración. La diferenciación es el proceso de asignación de personas y recursos a determinadas actividades y la asignación de diversos niveles de autoridad a dichas personas, la diferenciación se establece para alcanzar las metas de la organización y está ligada con la división de trabajo en donde se descompone y dividen las tareas organizativas en componentes básicos, los cuales se asignan de acuerdo con la especialización de ciertos conocimientos y habilidades de quienes llevan a cabo dichas tareas, además se definen los puestos de trabajo y la departamentalización por lo que todo esto contribuye a incrementar la eficacia y la eficiencia de la organización. En el principio de integración se coordinan los procesos y las partes diferenciadas de la organización con la finalidad de que éstas trabajen en conjunto y se pueda alcanzar los resultados y metas establecidas, para lograr la integración se requiere de asignar la jerarquía de autoridad para establecer las relaciones de subordinación.

La estructura de la organización está sistematizada de acuerdo con las distintas dimensiones entre las que se encuentran: la formalización, complejidad y centralización. En la formalización se fijan por escrito las especificaciones de las tareas a realizar dentro de la organización, la complejidad hace referencia a la cantidad y variedad de tareas llevadas a cabo, la centralización se refiere a la distribución del poder que es identificado dentro de la estructura de la organización (Portela, 2003). Dentro de las dimensiones mencionadas existen tres formas

organizativas básicas: formas mecanicistas, formas orgánicas y formas burocráticas (Hatch 1997, citado por Portela 2003).

La estructura como dimensión en el centro escolar es parte fundamental ya que en esta dimensión se dividen y se asignan las tareas y funciones que tienen que realizar los miembros durante el ciclo escolar, además se definen los puestos de parte del personal tanto administrativo como docente, las tareas asignadas se fijan de manera formal y deben ser dadas a las personas que tengan el conocimiento y la competencia necesaria para poder llevarlas a cabo de manera satisfactoria y así poder cumplir con las metas y objetivos establecidos por la organización escolar.

4. Estructuras para el trabajo y la coordinación de los profesores en los centros

González (2003) menciona que existe una gran diferencia en la manera de impartir la enseñanza entre los niveles de primaria y secundaria, en el nivel primaria la estructura docente está organizada en equipos para asegurar la coordinación del currículum y enseñanza que reciben los estudiantes que tienen a su cargo los docentes, por otra parte la educación secundaria, la unidad básica de coordinación docente está representada por los departamentos en los que se coordina el currículum y la enseñanza de una asignatura.

González (2003) señala que en el centro de educación primaria se desarrolla un currículum obligatorio, organizado en áreas de conocimiento y la enseñanza está estructurada en ciclos, aquí cada docente es responsable de la mayor parte del aprendizaje de los estudiantes durante el ciclo escolar. Por otra parte, los docentes de la educación secundaria se caracterizan por tener una formación especializada en alguna disciplina del currículum, aquí cada docente trabaja con diversos grupos de alumnos y lo hace en base a una asignatura, además es tutor de un solo grupo.

Rué (como se citó en González 2003) define a los equipos docentes como “aquella organización de enseñantes de naturaleza colaborativa, que comparte la responsabilidad educativa sobre un mismo contingente de alumnos en un determinado tramo de su escolaridad, ya sea en un mismo nivel o cursos en un mismo ciclo educativo, en un mismo establecimiento escolar”.

González (2003) menciona que el sistema educativo de educación primaria está organizado por ciclos, y el sistema educativo de nivel secundaria está organizado por departamentos, los equipos del ciclo y los departamentos, así como otras estructuras que aseguran la coordinación curricular y la enseñanza se les asigna funciones y responsabilidades que quedan establecidos en los reglamentos orgánicos. Los equipos de docentes son fundamentales para evitar el aislamiento profesional y mejorar la práctica docente.

Es importante analizar la organización de la estructura docente tanto del nivel primaria como del nivel secundaria, ya que a nivel primaria un solo docente imparte todas las asignaturas a sus estudiantes y no está especializado en cada una ellas, tal vez sería prudente cambiar la estructura del nivel de primaria a la estructura organizativa del nivel secundaria ya que en esta última, cada docentes está especializado en la asignatura que imparte, de esta manera sería menos trabajo para los docentes de nivel primaria que imparten todas las asignaturas y que tienen que preparar el material y recursos necesarios para impartirlas, por el contrario al solo tener asignada una sola asignatura el docente podría especializarse en ella y buscaría mejores estrategias de enseñanza para impartir la asignatura específica asignada.

5. Gobierno, autonomía y participación de los centros escolares

Portela (2003) muestra que la noción del gobierno nos ayuda a comprender la vida de una organización, por lo que aquí se definen algunos significados de gobierno, el primero, gobernar como conducir hacia una dirección, que se refiere principalmente a guiar y dirigir

(Mayntz, 1998; Pierre y Peters, 2000; Vallespín, 2000, citado por Portela 2003), el segundo, gobernar como coordinar en el que se involucran diversas instituciones externas e internas para establecer relaciones de distinta índole y el tercero, gobierno como estructura que es específicamente las formas básicas de coordinación, que son las estructuras en las que se vinculan las relaciones entre las partes involucradas en la acción de gobierno, además se presentan dos dimensiones en el gobierno: la procesual o dinámica, y la estructural.

Portela (2003) menciona que en el gobierno existen múltiples niveles de operación y que es aplicable al gobierno de sistemas organizativos, grupos y agentes individuales, al utilizar la noción del gobierno dentro de la organización desencadena el contexto en el que ha sido y aplicado y se asocia con diversos significados dentro de los cuales implica proporcionar una dirección general a la organización, supervisión y control de las funciones ejecutivas de la dirección.

Portela (2003) define la diferencia entre gobierno y dirección dentro de los centros escolares en donde gobierno se refiere a las grandes líneas de acción que determinan el carácter del centro escolar, mientras que dirección se refiere al manejo cotidiano del centro, que traduciría la orientación y la identidad del centro a la práctica. Con el gobierno se formulan, desarrollan e implementan las políticas para regir la actuación de los individuos de la organización. El gobierno establece estrategias de descentralización para que los centros escolares obtengan autonomía; en la mayoría de los centros se utiliza una combinación entre centralización y descentralización del gobierno. Cuando existe una descentralización y autonomía en los centros escolares las instancias administrativas son las que tienen la autoridad decisoria, además a los docentes también se les transfiere autoridad para la toma de decisiones, igualmente a los padres y a la comunidad se les brinda cierta autoridad, por lo que la descentralización promueve la participación ciudadana, la igualdad y la equidad social.

La mayoría de los centros escolares en México manejan una combinación de gobierno centralizado y descentralizado, ya que aunque el director es la máxima autoridad del centro escolar éste también recibe ordenes de sus superiores y de la dependencia del gobierno federal, el cual establece que tanto los padres de familia y la comunidad en general deben de participar a través de comités para la toma de decisiones de algunas actividades que se realizan en el centro escolar, además a los profesores también se les asigna parte del gobierno a través de juntas de academia para seguir pautas en la toma de decisiones de su labor docente dentro de las aulas.

6. Las estructuras para el trabajo de los alumnos: los agrupamientos

González (2003) señala que los centros escolares analizan la forma de agrupar a los estudiantes para obtener resultados satisfactorios en cuanto a la estructura para el aprendizaje y su formación, estas formas de agrupar reflejan valores, principios y concepciones de la institución y la educación de los estudiantes, que de acuerdo con su gran diversidad y la manera en que se aborda facilita o dificulta los enfoques de enseñanza. Dentro del centro escolar se trabaja con una gran cantidad de estudiantes por lo que es imposible tener a un docente para cada uno de ellos, además los espacios y recursos son limitados, por lo que el procesos de enseñanza se realiza de forma colectiva, por lo que los centros escolares analizan la mejor manera para agrupar a los estudiantes, y la mayoría decide utiliza el modelo de graduación la cual se distingue por tener una estructura de secuencia lineal por período de edades, a través del cual se adquieren los conocimientos exigidos acordes a la edad, la evaluación se realiza de acuerdo a los conocimientos y capacidades adquiridas en el grado el estudiantes esté cursando, para promoverlos al siguiente grado a los que alcanzaron los objetivos esperados, a través de este modelo se crean además grupos de recuperación para los que tienen problemas de aprendizaje y no alcancen los niveles establecidos.

González (2003) plantea que los centros escolares buscan la distribución y el agrupamiento adecuado de los estudiantes pero surge la duda de formar grupos homogéneos o heterogéneos, el agrupamiento homogéneo constituye crear dichos grupos de acuerdo a ciertos criterios preestablecidos como edad, coeficiente intelectual, nivel instructivo, trayectoria escolar, entre otros, relacionados con las posibilidades de aprendizaje, con el fin de que las diferencias individuales de los estudiantes que lo integran sean mínimas, y que pueden ser tratado de manera uniforme, con este modelo se pretende incrementar el rendimiento escolar y facilitar el trabajo del profesor. Existen evidencias que ponen de manifiesto la fragilidad del agrupamiento homogéneo de que los estudiantes rendirán más si están agrupados con otros que posean características similares, sino que esto puede perjudicar a aquellos grupos de bajo nivel.

González (2003) señala que cuando se exige la democratización y equidad educativa se evita la separación y segregación de los estudiantes y se organizan en grupos heterogéneos y al trabajar con ellos se tiene la necesidad de modificar los patrones y estilo de trabajo en las aulas, abandonar la práctica de la enseñanza frontal y pasar a la idea del aprendizaje de cada alumno, desde el punto de vista didáctico el trabajar con grupos heterogéneos conlleva a potenciar en el aula estrategias de enseñanza más individualizadas además de modificar las formas de trabajo en el aula. Algunos criterios para atender la heterogeneidad son agrupar a los estudiantes de forma versátil, que exista coherencia didáctica en la formación de los grupos, que dichos grupos sean variados y se que se mantenga una unidad tutorial. Para conseguir la mejor forma de agrupamiento de los estudiantes, se debe considerar los propósitos, objetivos y la modalidad de enseñanza que los centros escolares pretenden llevar a cabo.

En todos los centros escolares se practica la enseñanza lineal a través del modelo de graduación, además se tienen organizados los grupos de estudiantes a través de dos tipos de agrupamiento: homogéneos o heterogéneos, en México, la mayoría de los centros escolares en todos los niveles educativos manejan los agrupamientos heterogéneos por considerarse los más

adecuados, pero en algunas instituciones se han creado algunos grupos piloto formados por el agrupamiento homogéneo los cuales están agrupados de acuerdo al nivel de conocimiento sobresaliente del estudiante, se ha visto que en algunos niveles si ha funcionado este agrupamiento, pero se ha observado cierta inconformidad por parte de los estudiantes menos sobresalientes que no están en esos grupos pilotos, causando ciertos conflictos entre estudiantes y docentes dentro del centro escolar, finalmente como docente se trabaja como si los grupos fueran homogéneos aunque no lo sean, ya que los planes y programas de las asignaturas se tienen que cumplir en determinado tiempo y los docentes no se detienen a verificar si todos los estudiantes avanzan al mismo ritmo de aprendizaje.

7. La comunicación en las organizaciones escolares

Nieto (2003) menciona que en todo centro escolar, la comunicación es fundamental, por lo que el objetivo principal de los centros escolares es la comunicación de un currículum a través de los procesos de enseñanza y aprendizaje donde se utilizan símbolos a través de diversas formas verbales y no verbales, los docentes enseñan a través de la palabra oral y escrita, libros de textos, equipo de cómputo, videos y otras formas de representación virtuales y los estudiantes aprenden a través de estos mismos medios. Todos los miembros de los centros escolares están en constante comunicación y dentro de ellos se establecen procesos adecuados de comunicación con los padres y otras instancias del entorno escolar. Algunos centros incorporan perspectivas mecanicistas, otros se centran en factores y condiciones psicológicas, otros se basan en el contexto histórico y la realidad sociocultural, por lo que se demuestra que la comunicación es un fenómeno complejo y trascendente.

Nieto (2003) plantea tres niveles de comunicación en los centros escolares, el interpersonal, el grupal y el interorganizativo, de acuerdo al tipo de relación comunicativa se puede tener un modelo lineal o circular, dentro del modelo lineal la comunicación es de una sola vía y fluye en una sola dirección y sentido, por lo que en este modelo la comunicación se reduce

solo a transmitir la información, por lo que pueden surgir interpretaciones y significados incorrectos por parte del receptor, a través del modelo circular la comunicación es interactiva entre los participantes los cuales intercambian los papeles de emisor y receptor e inician y reciben mensajes que fluyen e influyen en los dos sentidos.

Nieto (2003) menciona que los componentes generales que integran la comunicación son: los comunicadores que son el emisor y el receptor, la información que se crea, transforma, descifra y transmite entre receptor y el emisor, el medio, que es el canal por el que se transmite el mensaje entre el emisor y receptor y finalmente el contexto en donde la conducta es contextual, se mencionan además diversos factores que interfieren para que la comunicación sea eficaz como lo son: la proximidad semántica, la apariencia física y los rasgos si son similares entre el emisor y el receptor se obtendrá una mejor comunicación.

Nieto (2003) menciona que, dentro de los centros escolares, las jerarquías, posiciones y funciones de los miembros son los que guían y regulan los intercambios comunicativos, las funciones de la comunicación organizativa sigue dos fines: el instrumental y el expresivo en donde el primero se el tipo de información orientada a tareas y el segundo es el tipo de información orientado a personas. Dentro de los centros escolares existen diversos tipos de redes de comunicación, las redes formales están relacionadas con las metas y aspectos de funcionamiento del centro, las redes informales son las que surgen de manera natural y espontánea entre los miembros del centro escolar y no están contempladas en la estructura organizativa, las redes verticales en las que la información sube y baja a través de los distintos niveles de la organización, las redes horizontales que consisten en intercambio de mensajes entre integrantes de un mismo nivel jerárquico.

Nieto (2003) menciona que la comunicación puede ser mejorada en cualquier momento esto se realizado ampliando y facilitando las oportunidades de comunicación entre los miembros de la organización a través la creación de momentos de interacción personal y profesional.

Dentro de las organizaciones fluye una gran cantidad de información que puede condicionar la fidelidad y calidad de dicha información, además puede surgir ambigüedad de comunicación por lo que es importante aprender a escuchar activamente e utilizar el feedback para reducir la ambigüedad de comunicación.

Dentro de los centros escolares es importante la comunicación tanto entre los miembros que lo integran así como la comunicación externa con los padres de familia y la comunidad, dentro de las instalaciones es necesaria la comunicación entre docentes, ya que es bien sabido que en la mayoría de los centros escolares los docentes trabajan de forma aislada e imparten la enseñanza de acuerdo a un programa curricular pero con estrategias propias que el piensa que son las más adecuadas para aplicarlas en su labor docente, por tal motivo en los distintos niveles de educación se realizan juntas con los docentes, en el nivel de educación primaria y secundaria se realizan las juntas de consejo técnico en donde el director y docentes exponen sus problemáticas y se comparten estrategias de enseñanza y de cómo tratar de resolver dichas problemáticas, además se reparten funciones que se tienen que llevar a cabo durante el ciclo escolar, en el nivel medio superior y superior se realizan juntas de academia para compartir información y estrategias para que la enseñanza sea más eficiente, así mismo es fundamental la estrecha comunicación con los padres de familia para que estén enterados de todo lo que ocurre dentro del centro escolar y así garantizar la tranquilidad de que sus hijos están obteniendo la mejor enseñanza por parte de sus docentes.

Conclusiones

Podemos concluir que cada centro escolar con sus características y particularidades coordina las funciones de los miembros que la integran, se delegan funciones de acuerdo a su especialización, se aplican las perspectivas teóricas, dimensiones y modelos acordes a sus necesidades, se utiliza un gobierno descentralizado que puede ser algo complicado ya que se pueden delegar funciones a personal no especializado, se pueden dan preferencias a docentes

con mayor antigüedad y se presta a favoritismos, por lo que puede haber inconformidades de parte de algunos integrantes, así que se debe tener especial atención a este tipo de gobierno para que no sucedan estas cuestiones, la labor docente es muy solitaria y aislada es por lo que es necesaria la participación y la coordinación entre los docentes ya que pueden compartir estrategias de enseñanza entre sus pares y así generar una enseñanza de calidad, por otra parte existe controversia de la forma en que se agrupan los estudiantes en los centros escolares de que si se forman grupos homogéneos, se generan descontento por parte de los estudiantes que no forman parte de estos grupos, por lo general en los centros escolares se forman grupos heterogéneos en combinación con homogéneos ya que los estudiantes más sobresalientes y los estudiantes menos sobresalientes se distribuyen de manera que existan estudiantes sobresalientes y menos sobresalientes en todos los grupos, se sabe que debido a como están establecidos los programas curriculares y el tiempo en que deben cumplirse el docente trabaja como si los estudiantes estuvieran integrados en un grupo homogéneo, pero los docentes buscan estrategias diversas para que el aprendizaje sea de calidad y que los estudiantes avancen de manera conjunta, finalmente se menciona la importancia de la comunicación entre los integrantes del centro escolar en conjunto con los padres de familia y la comunidad, cuando existe una comunicación adecuada y eficaz entre todas las partes ya sea formal o informal, se creará un ambiente favorable para que la organización escolar sea eficiente y que proporcione una educación de calidad.

Referencias

González M.T. (2003). Las organizaciones escolares: dimensiones y características. En M.T. González, A. Portela y J. M. Nieto (Eds.), *Organización y gestión de centros escolares: dimensiones y procesos* (pp. 25-40). Pearson Educación.

González, M.T. (2003). Estructuras para el trabajo y la coordinación de los profesores en los centros. En M.T. González, A. Portela y J. M. Nieto (Eds.), *Organización y gestión de centros escolares: dimensiones y procesos* (pp. 57-73). Pearson Educación.

González, M.T. (2003). Las estructuras para el trabajo de los alumnos: los agrupamientos. En M.T. González, A. Portela y J. M. Nieto (Eds.), *Organización y gestión de centros escolares: dimensiones y procesos* (pp. 92-106). Pearson Educación.

Nieto, J. M. (2003). Perspectivas teóricas de la organización escolar. En M.T. González, A. Portela y J. M. Nieto (Eds.), *Organización y gestión de centros escolares: dimensiones y procesos* (pp. 1-23). Pearson Educación.

Nieto, J. M. (2003). La comunicación en las organizaciones escolares. En M.T. González, A. Portela y J. M. Nieto (Eds.), *Organización y gestión de centros escolares: dimensiones y procesos* (pp. 107-129). Pearson Educación.

Portela, A. (2003). La estructura como dimensión de los centros escolares. En M.T. González, A. Portela y J. M. Nieto (Eds.), *Organización y gestión de centros escolares: dimensiones y procesos* (pp. 41-55). Pearson Educación.

Portela, A. (2003). Gobierno, autonomía y participación en los centros escolares. En M.T. González, A. Portela y J. M. Nieto (Eds.), *Organización y gestión de centros escolares: dimensiones y procesos* (pp. 75-89). Pearson Educación.