

ORGANIZACION DA ESCOLA E CULTURA PROFESIONAL DOS DOCENTES NO CONTEXTO DA REFORMA. ANALISE DA SITUACION EN GALICIA (1)

Anxo Serafín Porto Ucha

INTRODUCCIÓN

No I Congreso Interuniversitario de Organización Escolar celebrado en Barcelona en 1990, o profesor Zabalza Beraza facía referencia a que, no fondo, a Reforma que está experimentando o noso país suscita unha revisión da “cultura profesional dos docentes” (Zabalza, 1990, p. 106). Frente a unha visión do profesor vinculado ó traballo dentro da aula, imponse tamén a súa actuación como colectivo, a nivel de centro. Naquel mesmo encontro, Escudero Muñoz referíase tamén ó “centro como lugar de cambio” (Escudero, 1990, p. 189).

Noutros traballos, o profesor Escudero leva posto de manifesto que a falta de preparación do profesorado supón unha barreira para o cambio, e que se corre o risco de non chegar a unha verdadeira innovación, senón a quedarse nunha simple política oficial de cambio (Escudero, 1988, 1989), orixe de frustracións educativas e sociais. Na ponencia “Innovación y desarrollo organizativo de los centros escolares”, presentada ó II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar (Sevilla, 1992), o profesor Escudero seguía profundizando nestes aspectos.

Nese senso, con este breve estudio, intentamos achegarnos á análise dos aspectos organizativo-lexislativos para centros de educación infantil e primaria en Galicia, ás resistencias institucionais no contexto da Reforma, que teñen que ver con ese cambio da cultura profesional dos nosos mestres.

1.- O presente traballo, ampliado e con algunhas modificacións forma parte da comunicación “Organización Escolar y cultura profesional de los docentes. Análisis de la situación en Galicia en el contexto de la Reforma”, presentada ó II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar, que tivo lugar en Sevilla entre o 15 e o 19 de decembro de 1992. En *Cultura Escolar y Desarrollo Organizativo* (Universidad de Sevilla, GID, 1992, p. 37), figura un resumo de dita comunicación.

FORMACIÓN DO PROFESORADO EN CUESTIÓNS ORGANIZATIVAS

Aparte das estratexias de formación do profesorado de EXB dos anos setenta, vinculadas á Inspección Educativa e ó desenvolvemento da Lei Xeral de Educación, as primeiras tentativas de articulación dun programa de formación do profesorado non universitario en Galicia estiveron na súa formulación inicial relacionadas cos Centros de Recursos. Lembremos que o R.D. 1174/1983, de 27 de abril (BOE, 11/5), de educación compensatoria, sinalaba entre os seus obxectivos a constitución de servizos de apoio escolar e centros de recursos. En Galicia, o subprograma de centros de recursos iniciou as súas actuacións no curso 1984-85, sendo regulado o seu desenvolvemento pola Orde de 28 de xaneiro de 1985 (DOG, 15/2). Se ben, en principio, os Centros de Recursos naceron na nosa Comunidade coa dobre finalidade de proporcionar recursos didácticos ó profesorado daqueles centros máis carenciais, así como o asesoramento para a súa utilización didáctica e para que os profesores contaran cun centro onde poideran producir e intercambiar material e experiencias didácticas, a posterior creación dos Centros de Profesores (CEPs), da man da Administración Central (R.D. 212/1984, de 14 de novembro (BOE, 24/11)) e un certo distanciamento entre a Administración Central y a Xunta de Galicia, tentou a ésta a dotar ós Centros de Recursos galegos de funcións e responsabilidades semellantes ás daqueles, nun modelo denominado Periférico-Central (González Sanmamed y Fuentes Abeledo, 1990, p. 424). O Decreto 198/1986, de 12 de xuño (DOG, 3/7), polo que se regulaba a formación permanente do profesorado non universitario supuxo un cambio cualitativo importante na concepción dos Centros de Recursos (CER), ó atribuir-lles distintos cometidos, entre os que destaca neste senso a colaboración na organización de actividades de formación permanente do profesorado (Vázquez Armada, 1992, p. 157).

Sen embargo, este proceso no tivo continuidade. Os Centros de Recursos, máis enfocados nestas tarefas de asesoramento técnico que nas de formación do profesorado, continuaron co seu cometido anterior, moi limitado, ó noso parecer. Un posterior documento, *A Reforma Educativa en Galicia* (1988), contemplaba o proxecto de creación dos Centros de Profesores. E é que o impulso da Reforma Educativa contou con decisións de certa relevancia en Galicia a partir de 1987 (Fuentes Abeledo y González Sanmamed, 1992, p. 63). Foi así como polo Decreto 42/1989, de 23 de febreiro (DOG, 31/3) se regularon os Centros de Formación Continuada do Profesorado de Niveis non Universitarios (CEFOCOPs). Pero tratábase dun Decreto marco que necesitaba un posterior desenvolvemento que se foi demorando. Mentras tanto fixeron a súa aparición outros documentos sobre formación do profesorado tales como *Plan Ponte de Formación do Profesorado* (1990), *Formación Continuada do Profesorado de Niveis non Universitarios na Comunidade Autónoma de Galicia* (1990) e *Formación do Profesorado de EXB e EE.MM. da Comunidade de Galicia* (1990), nos que, progresivamente, puxéronse en marcha algúns dos proxectos de formación do profesorado galego. Por outra banda, distintas disposicións permitiron a creación de Centros de Formación Continuada do Profesorado nas sete cidades máis importantes de Galicia (A Coruña, Ferrol, Santiago de Compostela, Lugo, Ourense, Pontevedra e Vigo). Mais as convocatorias de concurso de méritos para a provisión de postos de directores y de asesores técnico-pedagóxicos nestes centros no apareceron ata o 22 de abril de 1992 (DOG, 29/4). De aí o retraso na articulación dun plan de perfeccionamento do profesorado debidamente institucionalizado.

En xuño de 1991, a Consellería de Educación y Ordenación Universitaria enviou ós centros, coa intención de proporcionar ó profesorado datos sobre as diferentes posibilida-

des formativas a desenvolver durante o curso escolar 1991/92, un programa que ofertaba entre 110 y 120 cursos, cun promedio de 30-40 asistentes por curso. Estas actividades de formación foron canalizadas na súa maioría a través da aínda rudimentaria estrutura dos CEFOCOPs. A asistencia foi masiva. Pero na maior parte destes cursos no observamos temas específicos relacionados coa nova organización dos centros, necesidade curricular no marco da reforma propuganada pola LOXSE. Só algúns en Educación Infantil (p. e., “A educación infantil na reforma”), en Primaria (“Deseño e desenvolvemento curricular en E.P.”, “A innovación curricular na Primaria”, “Metodoloxía de elaboración de materiais didácticos”), algunhas cuestións relacionadas coa Educación Especial e Integración, Educación Permanente de Adultos (“Deseño e organización dos centros de E.A.”), Tutoría e Orientación e Equipos Psicopedagóxicos de Apoio poden situarse nesta perspectiva. O novo programa de formación para o curso 1992/93 non chegou ós centros ata comezos de setembro, nun ano escolar no que, ademais do segundo ciclo de EI, cumprindo o calendario da reforma, púxose en marcha o primeiro ciclo de EP. Como novidade, ofrece un programa descentralizado por provincias; pero moi poucos temas relacionados coa organización dos centros.

Como complemento, a través do Programa de Formación do Profesorado (PFP), a Universidade Nacional de Educación a Distancia (UNED) iniciou en 1986, con carácter experimental, unha serie de cursos a distancia, dirixidos preferentemente ó perfeccionamento e actualización do profesorado de EXB, Bacharelato e F.P. A UNED, que dende a súa fundación naceu coa clara vocación de cubri-las necesidades de formación permanente de distintos colectivos, especialmente dos docentes, estivera xa atendendo dende 1975 ós profesores de ensinanza primaria, a través do Programa Nacional de Especialización e Perfeccionamento do Profesorado (PRONEP-EXB), xurdido dun convenio co MEC. A través deste Programa atendeuse a máis de 50.000 profesores deste nivel educativo, que demandaban unha posta ó día acorde coas esixencias da Lei Xeral de Educación. Agora, nesta nova época, a través do PFP, podemos apuntar que, respecto a Galicia, no Centro Rexional Asociado da UNED en Pontevedra estiveron matriculados 67 alumnos en 1990, 174 en 1991 y 319 en 1992, o que pon de manifesto o progresivo incremento de demanda dos mesmos, especialmente por parte do profesorado de EXB. A eles habería que engadilos que teñen como referencia o Centro Asociado de A Coruña. Pero tamén a través desta modalidade observamos que, do conxunto dos 46 cursos ofertados, moi poucos teñen que ver directamente coas novas necesidades de formación en aspectos organizativos dos centros. Soio algúns como “Innovación de la Tarea Educativa mediante la intervención en el aula”, “Evaluación de los logros escolares”, “Evaluación Institucional”, “La formación del profesor tutor en tareas de orientación escolar”, “La Evaluación del Centro Educativo”, “Estrategias de enseñanza y aprendizaje en la Reforma”, etc., tocan o tema, aunque máis preto tamén ós ámbitos da Didáctica (PFP, 1991).

DOCUMENTOS PARA A REFORMA E ORIENTACIÓNS Ó PROFESORADO

a) Documentos relacionados co Deseño Curricular

A LOXSE declara no art. 4º cales son os elementos integrantes do currículo. Nese mesmo artigo dispón que o Goberno fixará os aspectos básicos do currículo e que as Administracións Educativas competentes establecerán o currículo dos diferentes niveis, etapas, ciclos, graos e modalidades do sistema educativo, do que formarán parte, en todo caso, as

enseñanzas mínimas que aqueles aspectos básicos constitúen. Frente ó DCB do MEC, o Gabinete para o Estudio da Reforma Educativa de Galicia elaborou o correspondente *Deseño Curricular Base* para esta Comunidade.

Para a Educación Infantil, os aspectos básicos foron fixados polo R.D. 1330/1991, de 6 de setembro (BOE, 7/9) e que foi completado pola Administración educativa galega. Mentres o R.D. 1333/1991, de 6 de setembro (BOE, 9/9), establecía o currículo da Educación Infantil, a nivel galego foi o Decreto 426/1991, de 12 de decembro (DOG, 14/1/92) o que estableceu o currículo para a Comunidade Autónoma. Do mesmo modo, para Educación Primaria, o R.D. 1006/1991, de 14 de xuño (BOE, 26/6) establecía as ensinanza mínimas para este Nivel. Posteriormente, o R.D. 1344/1991, de 6 de setembro (BOE, 13/9), establecía o currículo de Educación Primaria de aplicación supletoria nas CC.AA. que non o estableceran. A Resolución de 5 de marzo de 1992 (BOE, 24/3) regulaba a elaboración de proxectos curriculares para a Educación Primaria.

Pero en Galicia, o esperado Decreto que establece o currículo de Educación Primaria e a correspondente distribución horaria (Primeiro ciclo: Areas de Lingua e Literatura Galega (4 horas), Lingua Castelá e Literatura (4 horas), aspectos común das dúas linguas (0,5 horas), Educación Artística (2,5 horas), Educación Física (2,5 horas), Matemáticas (5 horas), Coñecemento do medio natural, social e cultural (5 horas) e Relixión Católica/Actividades de estudo (1,5 horas). Segundo y terceiro ciclos: Lingua y Literatura Galega (4 horas), Lingua Castelá e Literatura (4 horas), Lingua Estranxeira (3 horas), Educación Artística (2 horas), Educación Física (2 horas), Matemáticas (4 horas), Coñecemento do medio natural, social e cultural (4,5 horas) y Relixión Católica/Actividades de estudo (1,5 horas) no apareceu ata ben avanzado o verán (Decreto 245/1992, de 30 de xullo (DOG, 14/8)). Di o Decreto que as orientacións e a normativa que, como desenvolvemento do mesmo se dicten, contribuirán a orientar e guía-la práctica educativa do profesorado.

Tanto no DCB de Educación Infantil coma no de Primaria figuran aspectos que fan relación á organización dos centros, como son a elaboración dos Proxectos Educativos de Centro (PEC), Proxectos Curriculares de Centro (PCC), Programacións de Aula, etc. Estes materiais complétanse coas correspondentes *Exemplificacións didácticas* editadas pola Consellería de Educación. Iniciado o curso 92-93, a Consellería de Educación mandou ós centros dous novos textos para Educación Infantil e Primaria: *Desenvolvemento Curricular*. Pero queda un longo camiño por percorrer na formación para o cambio da cultura profesional dos docentes en materia de organización escolar. O MEC foi, ó noso entender, máis previsor. Ademais de liberar ó profesorado de parte do horario docente a finais do curso 1991/92 para iniciarse na elaboración dos proxectos curriculares mediante o traballo en equipo (estratexia que non se seguiu en Galicia), enviou ós Centros as coñecidas nos ámbitos profesionais como “cajas rojas” para Educación Infantil e Primaria, material que, se ben repite moitos dos aspectos contidos nos documentos antes citados, considerámolo de primeira man para unha maior clarificación. Os distintos e ordenados documentos (entre eles, as Orientacións Didácticas, o Proxecto Curricular, os Temas Transversais, etc.) ofrecen boas posibilidades orientativas.

b) Instruccións concretas

A partir do curso 1991/92, o 2º ciclo da Educación Infantil implantouse gradualmente. A Resolución de 20 de setembro de 1991 (BOE, 12/10), da Dirección Xeral de Renovación Pedagóxica, deu instruccións en materia de ordenación académica do segundo ciclo da Educación Infantil para o curso 1991/92. Logo, a Resolución de 5 de marzo de 1992 (BOE,

23/3), da Secretaría de Estado de Educación, regulou a elaboración de Proxectos curriculares para a EI e estableceu orientacións para a distribución de obxectivos y contidos para cada un dos ciclos.

En Galicia, a Orde de 6 de maio de 1992 (DOG, 21/5) regula o procedemento para a implantación do segundo ciclo de Educación Infantil y dicta instrucións en materia de organización escolar e avaliación para aqueles centros donde se imparta dito ciclo. Recórdanos esa Orde como durante o curso 1991/92 se iniciará tamén na nosa Comunidade a implantación gradual do 2º ciclo da EI, de acordo do disposto na LOXSE e no art. 4º do R.D. 986/1991, de 1 de xuño (BOE, 25/6) polo que se aprobaba o calendario de aplicación da nova ordenación do sistema educativo. Sen embargo, debemos sinalar que a implantación reduciuse practicamente a acoller determinados centros a nenos de 3 anos. A vulgar pola información recollida, a miúdo o profesorado, especialmente o das zonas do rural, no sabía moi ben a que aterse e a quen acudir en cuestións de organización do ensino.

Podería dicirse naquel contexto que a única disposición ó respecto foi a Orde do 15 de xullo de 1991 (DOG, 26/8) pola que se regulaba a organización e o funcionamento dos centros de educación infantil, EXB, educación especial e educación permanente de adultos dependentes da Consellería de Educación e Ordenación Universitaria. Esta Orde, fronte ás anteriores disposicións que anualmente se viñan dictando para regula-la organización das actividades docentes de cada curso (Programación Xeral de Actividades do Centro ou Plan de Centro), fixa un marco de referencia permanente que permita ós centros axustar a él a súa organización e funcionamento. Sen embargo, agás a introducción do termo “educación infantil”, nada di ó respecto, excepto todo o referido á programación xeral anual que afecta os distintos niveis e modalidades sinaladas.

E, pois, a Orde de 6 de maio de 1992 a que, unha vez establecido o currículo da EI en Galicia y fixados os requisitos mínimos a que deben axustarse os centros que imparten ensinanzas de réxime xeral (R.D. 1004/1991, de 14 de xuño (BOE, 26/6)), dicta as pertinentes instrucións en materia de implantación, organización escolar y avaliación, de cara a contribuír a orientar e guía-la práctica curricular do profesorado. En materia de organización escolar figuran os seguintes aspectos:

- A ratio máxima (figura un anexo, establecendo un calendario de aplicación entre os cursos 1992/93 y 1999/2000, con algúns desaxustes respecto ó sinalado na LOXSE en canto ós 25 alumnos por aula).

- A necesidade dun estudio sociolingüístico do contexto social do centro. A opción lingüística e as estratexias didácticas serán recollidas no Proxecto Educativo do Centro (sinálase unicamente este documento, sen poñe-la énfase no mesmo).

- A constitución do equipo docente de este segundo ciclo de EI para elabora-lo proxecto curricular de ciclo, con orientacións precisas, de acordo co sinalado xa noutros documentos anteriores (DCB).

- A elaboración das programacións para o grupo-clase, de acordo asimesmo coas orientacións que se veñen repetindo dende os campos da didáctica, a psicoloxía, etc.

- O papel dos Equipos Psicopedagóxicos en canto ás adaptacións curriculares para nenos con necesidades especiais.

- A explicitación do contido e calendario de reunións e entrevistas coas familias.

- Actuación nos casos especiais (máis frecuentes nas escolas rurais) en que un profesor ten acumulados varios niveis educativos nun grupo só.

En termos semellantes, xa case a comezos dun novo curso, para Educación Primaria, a Orde de 17 de agosto de 1992 (DOG, 26/8) regula a súa implantación e dicta instrucións en materia de organización escolar para os centros que impartan ese nivel educativo. Sinala que o proxecto curricular, que correrá a cargo dos correspondentes equipos docentes de ciclo baixo a coordinación inmediata do coordinador de ciclo, será elaborado durante o curso 1992/93 e incluírase como Anexo á Programación Xeral Anual a partir do curso 1993/94. Co fin de garantir a coherencia e coordinación vertical do PCC, constituirase unha comisión de coordinación pedagóxica presidida polo director e integrada polo xefe de estudos, coordinadores de ciclo e, no seu caso, un profesor de educación especial e un profesor de apoio á integración. Esta comisión ten asignadas unhas funcións concretas en materia de coordinación, seguimento e avaliación do PCC antes de ser aprobado polo claustro. Dende o punto de vista didáctico, os pasos sinalados para a elaboración do proxecto curricular (tanto neste documento para educación primaria, coma no anterior para infantil) son precisos:

- Defini-los obxectivos xerais de ciclo a partir dos obxectivos xerais de etapa, que figuran no DCB.

- Selecciona-los contidos, a partir dos bloques que figuran no DCB.

- Establece-la secuencia e organización dos obxectivos e contidos de cada ciclo.

- Defini-los criterios e estratexias de avaliación en relación con obxectivos.

- Respecta-los principios de intervención educativa, de acordo co DCB, á hora de optar por unha ou outra metodoloxía.

- Defini-los criterios de organización espacio-temporal, para que o proceso de ensino-aprendizaxe se dea nas mellores condicións posibles.

Todo este proceso farase tendo en contas as características do centro e as socioculturais das familias; as posibilidades que ofrece o entorno, as condicións de flexibilidade nos agrupamentos de alumnos e a organización de actividades internivelares conxuntas; a posible colaboración de persoas alleas á escola, actividades de autoformación e as condicións, preferencias e disposicións dos compoñentes de cada equipo.

Logo, cada mestre elaborará a programación para o seu grupo-clase, explicitando os obxectivos de nivel, a selección e secuenciación de contidos e a organización das actividades, que abranguerá os criterios metodolóxicos, a definición dos espazos, a temporalización, os agrupamentos e os criterios de avaliación.

Pero a lectura destas disposicións suscita moitas preguntas; tanto o profesorado como os propios equipos directivos dos centros encóntranse a miúdo desorientados, sen saber moi ben que facer.

CONCLUSIONES

Do estudo dedúcese que, ó noso entender, os procesos de cambio que propón a Reforma para Educación Infantil y Primaria foron aceptablemente planificados, anque a decisión do MEC e das autonomías de retrasar un ano a Reforma “por razóns pedagóxicas” poden inducirnos a pensa-lo contrario. Outra cuestión distinta é que se lle estea prestando a

suficiente atención á chamada fase de “implementación” (Escudero, 1989, p. 343), co seguinte compromiso do profesorado y dos propios centros.

A simple aprobación formal por parte dos centros y dos profesores dos cambios que propón a Reforma (que se deriva en gran parte do sinalado para Galicia, tal vez non moi distinto do que sucede noutras Comunidades Autónomas), co correspondente paso da adopción dun currículo cerrado a outro aberto, con todo o que implica, non contribúe a favorecer ese tamén denominado “novo espacio de identidade profesional dos docentes” (Zabalza, 1990, p. 106). Coa formación e información que o profesorado ten no momento en que redactamos este traballo -ó retrasarse a implantación do terceiro ciclo de Primaria, gáñase algo máis de tempo- é moi probable que os cambios queden reducidos, ó menos durante un certo tempo, a cuestión nominais e, cando máis, estruturais. Que seguirán sendo os libros de texto os que, en boa medida, dirixan a actividade do profesor. De no ser defensores, quizais por sesgo profesional, da necesidade dunha moi axeitada organización e xestión dos centros escolares, poderíamos tentarnos a pensar que o cambio e aínda máis a innovación necesitan dunha certa dosis de risco. Xustificárase así a posibilidade da non-regulamentación.

A través da lexislación consultada, constatamos que a Administración Educativa continúa sen decidirse por facer preceptiva a explicitación do Proxecto Educativo do Centro, documento que constitúe o marco orientador e organizativo de tódalas actividades do Centro, e, polo tanto, tamén, da súa capacidade innovadora (Rosales López, 1991, p. 226). Esa falta de explicitación podería explicarse por supoñe-la definición do proxecto educativo con obxectivos múltiples, expresión das relacións entre o centro escolar e o medio socio-cultural no que se asenta, a primeira fonte de inestabilidade e de conflito nas organizacións escolares (Medina Rubio, 1988, p. 112). De todos modos, os centros públicos (os privados xa se interesan máis por esta cuestión) deberían establece-la súa necesidade máis que en base a unha ideoloxía, en base ó pluralismo existente.

Xa, para rematar, dicir que a atención que lle levamos prestando nos últimos dez anos a temas relacionados coa historia da educación obríganos a poñer de manifesto que non toda a culpa é da Administración. Sabemos dos esforzos polo espallamento da Reforma. Hai no contexto español unha especie de herencia histórica, xa sinalada tamén por outros autores, entre eles por Alvarez Fernández (1990, pp. 47-50). Di o autor que a nosa escola é hereditaria da escola unitaria e preferentemente rural. Era aquel un modelo moi pobre, dende o punto de vista organizativo. Despois de vinte anos, as resistencias a unha escola cunha organización estruturada e racional son evidentes. As orientacións institucionais convírtense con frecuencia en burocracia. Mentras as instancias oficiais apuntan a posibilidade de traballo en equipo, de coordinación, de procesos de xestións participativa, etc., a cultura profesional implantada desvía axiña estas orientacións hacia o calificado “celularismo” escolar.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alvarez Fernández, M. (1990): "Planteamientos institucionales del centro educativo", *I Congreso Interuniversitario de Organización Escolar. Actas. Areas e Departamentos de Didáctica e Organización Escolar de Cataluña*, Barcelona, pp. 47-70.
- Consellería de Educación e Ordenación Universitaria (1988). *A Reforma Educativa en Galicia*. Xunta de Galicia, Santiago de Compostela.
- Consellería de Educación e Ordenación Universitaria (1989): *Plan Ponte de Formación do Profesorado*. Xunta de Galicia, Santiago de Compostela.
- Consellería de Educación e Ordenación Universitaria (1990): *Formación Continuada do Profesorado de Niveis non Universitarios na Comunidade Autónoma de Galicia*. Xunta de Galicia, Santiago de Compostela.
- Consellería de Educación e Ordenación Universitaria (1990): *Formación do Profesorado de EXB e EE.MM.* Xunta de Galicia, Santiago de Compostela.
- Consellería de Educación e Ordenación Universitaria (1991): *Actividades de Formación do Profesorado*. Xunta de Galicia, Santiago de Compostela.
- Consellería de Educación e Ordenación Universitaria (1991): *Deseño Curricular Base. Educación Primaria*. Xunta de Galicia. Santiago de Compostela.
- Consellería de Educación e Ordenación Universitaria (1991): *Exemplificacións didácticas*. Xunta de Galicia, Santiago de Compostela.
- Consellería de Educación e Ordenación Universitaria (1992): *Deseño Curricular Base. Educación Infantil*. Xunta de Galicia, Santiago de Compostela.
- Consellería de Educación e Ordenación Universitaria (1992): *Educación infantil. Desenvolvemento Curricular*. Grafinova, Santiago de Compostela.
- Consellería de Educación e Ordenación Universitaria (1992): *Educación Primaria. Desenvolvemento Curricular*. Grafinova, Santiago de Compostela.
- Escudero Muñoz, J. M. (1988): "La innovación y la organización escolar", en Pascual, R. (coord.): *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*. Narcea, Madrid, pp. 84-99.
- Escudero Muñoz, J.M. (1989): "La Escuela como organización y el cambio educativo", en Martin-Moreno Cerrillo, Q. (coord.): *Organizaciones Educativas*. UNED, Madrid, pp. 313-348.
- Escudero Muñoz, J.M. (1990): "El Centro como lugar de cambio educativo. La perspectiva de la colaboración", *I Congreso Interuniversitario de Organización Escolar. Actas. Areas e Departamentos de Didáctica e Organización Escolar de Cataluña*, Barcelona, pp. 189-221.
- Fuentes Abeledo, E.X. e González Sanmamed, M. (1992): "A figura do Formador de Formadores en Galicia". *Innovación Educativa (Revista de Ciencias de la Educación)*, 1, pp. 59-66.
- González Sanmamed, M. e Fuentes Abeledo, E.X. (1990): "A formación en exercicio do profesorado de EXB", en *A Educación en Galicia. Informe Cero. Problemas y perspectivas*. Universidade de Santiago de Compostela, pp. 421-467.

- Medina Rubio, R. (1988): "Fuentes fundamentales de conflicto en las organizaciones escolares", en Pascual, R.: *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*. Narcea, Madrid, pp. 110-127.
- Programa de Formación del Profesorado (1991): *Folleto Informativo. Convocatoria 91/92*. UNED, Madrid.
- Rosales López, C. (1991): *Manifestaciones de innovación didáctica*. Servicio de Publicaciones e Intercambio Científico, Universidad de Santiago.
- Vázquez Armada, M.F. (1992): "Documentos sobre Formación Continuada del profesorado gallego de niveles no universitarios (1986-1991)". *Innovación Educativa (Revista de Ciencias de la Educación)*, 1, pp. 157-162.
- VV.AA. (1992): *Cultura Escolar y Desarrollo Organizativo*. GID, Universidad de Sevilla.
- Zabalza, M.A. (1990): "El curriculum de Organización Escolar", *I Congreso Interuniversitario de Organización Escolar. Actas. Areas e Departamentos de Didáctica e Organización Escolar de Cataluña*, Barcelona, pp. 95-125.