

**Título: Dirección escolar y gerenciamiento**

**Autora: Carolina Yelicich**

**Correo electrónico:** [carolinayelicich@hotmail.com](mailto:carolinayelicich@hotmail.com)

La dirección escolar, entendida tradicionalmente como una tarea en relación directa con el cumplimiento de normas y reglamentaciones, se presenta yuxtapuesta con una visión ligada al gerenciamiento como consecuencia de la intromisión del mercado en el direccionamiento de los sistemas educativos. La tarea del director escolar se presenta así definida desde múltiples visiones, tensionada entre variadas tipologías que aproximan su función hacia el gerenciamiento eficaz.

En el presente artículo, mediante una revisión bibliográfica y de fuentes secundarias en el marco de una investigación doctoral, se introduce en la conceptualización de la dirección de centros educativos, con el objeto de recuperar los diversos discursos sobre la dirección escolar que se han configurado históricamente en el sistema educativo argentino, a fin de identificar los conceptos claves para su estudio en la actualidad.

**Palabras claves:** Dirección de centros escolares, Gestión escolar, Gerenciamiento escolar

## INTRODUCCIÓN

Las políticas educativas de las últimas décadas en América Latina han focalizado su atención en el papel de los docentes y particularmente de los directivos de instituciones escolares, como traductores/ejecutores de los cambios diseñados desde el poder central, en el marco de nuevas demandas a los centros escolares, la descentralización de los sistemas educativos y el discurso de la autonomía escolar.

La bibliografía especializada se centra fundamentalmente en la pretensión de orientar el trabajo de los directivos para mejorar los procesos educativos en las instituciones escolares. Teniendo presente las diversas caracterizaciones sobre la dirección escolar, es posible reconocer cómo esta función ha sufrido numerosas transformaciones al compás de las modificaciones en los modos de producción y el trabajo con el conocimiento, en un contexto de ampliación de la obligatoriedad escolar, reestructuración del papel del Estado en Latinoamérica y en particular en Argentina, e implementación de políticas de corte neoliberal con fuerte sesgo mercantilista junto a políticas compensatorias para sostener la escolaridad.

El presente trabajo tiene un doble propósito: identificar diferentes conceptos que nutren las interpretaciones sobre el quehacer del director en los centros escolares y recuperar algunos constructos teóricos que se han elaborado para analizar la función directiva, haciendo especial referencia al estado de situación en el sistema educativo argentino.

Los planteos que se presentan provienen fundamentalmente de revisión bibliográfica y de fuentes secundarias, como parte de una aproximación al estado del arte sobre la dirección escolar en Argentina, en el marco de una investigación doctoral en curso<sup>161</sup>.

---

<sup>161</sup> Avances de Tesis Doctoral en Ciencias de la Educación en curso: “La dirección escolar en los nuevos contextos sociales. Los saberes de los directivos en la cotidianidad de los centros escolares de nivel secundario”. CONICET - CIFFYH-UNC - UMA.

## **ENTRE LA DIRECCIÓN Y EL GERENCIAMIENTO ESCOLAR**

La dirección escolar ha sido y es objeto de numerosas producciones y constructos teóricos con el objeto de interpretar la tarea de los directivos, elaborar perfiles sobre el rol y en considerables ocasiones, orientar en tono de manual hacia el deber ser de la función directiva, para brindar asimismo sugerencias a los directores de instituciones educativas. En dichas producciones, resulta posible identificar diferentes discursos contruidos sobre la dirección de centros escolares. En nuestro caso, nos interesa identificar las construcciones de sentido elaboradas sobre la dirección de instituciones educativas y las actividades de los directivos.

El término dirección proviene del latín *directiō*, *ōnis* y *réctio*, estos dos últimos en relación a la acción de dirigir y a la administración. (Del Col, 2007). Comprendemos a la dirección de centros escolares como la actividad de coordinación y gobierno de las instituciones educativas, cuya práctica depende de quienes la desempeñen como de la cultura político-administrativa de cada momento en particular y de la cultura escolar de cada institución en especial (Viñao Frago, 2001), una actividad de coordinación que se configura en la singularidad de un tiempo y espacio determinado, se dirime en una coyuntura histórica y sus condiciones dependen de ella.

Numerosos conceptos se asocian a la dirección escolar y a la función directiva. Las expresiones conducción, dirección, gestión escolar y gestión directiva son utilizadas en numerosas ocasiones indistintamente y en algunos casos como sinónimos, por lo que se intentará explicitar y distinguir las concepciones y lógicas que subyacen a cada una de las conceptualizaciones.

### ***La dirección asociada a la administración***

La estructura del sistema educativo argentino fuertemente jerarquizado desde sus orígenes, con intensa presencia del Estado en la organización de la educación y la diferenciación en los estamentos y las funciones de cada sujeto dentro de los centros educativos, son algunos de los elementos que moldearon a la dirección escolar como tarea de administración. Pilar Pozner (2000) asegura que “hasta no hace demasiado tiempo era común que las autoridades de la enseñanza definieran sus tareas utilizando el concepto de administración escolar. Su identidad profesional se tejía sobre la idea de ser administradores” (p.7).

Esa identidad profesional se sostenía además desde la idea del directivo como representante de Estado al interior de los centros educativos. Ma. José Navarro Montaña (2001) en este sentido afirma que:

el director es el máximo responsable de la dirección y coordinación de todas las actividades del centro (...) el director mantiene una doble función ya que por una parte es representante de la Administración en el centro, y por otra representa a la Comunidad Educativa. (p.29).

Isabel Cantón Mayo y Ana Rosa Arias Gago (2014) expresan que tradicionalmente en los sistemas educativos se ha diferenciado “excesivamente la figura del director del resto de los miembros docentes del centro, como un *primus inter pares*<sup>162</sup> que basa su autoridad en el Estado y su legitimidad en sus iguales” (p.147). La ley N°1420 sancionada en 1884, primera ley de educación de la República Argentina, expresa con claridad en su artículo VI los deberes que se le atribuyen al director escolar en la fase de organización del sistema educativo argentino, en referencia directa a la función de administración en las escuelas públicas.

La jerarquía en la toma de decisiones se presenta desde los orígenes del sistema educativo argentino, correlacionada con procesos de elaboración de políticas públicas y de normativas asociados a una perspectiva *top down*<sup>163</sup>. Así el proceso de planificación se presenta desarticulado del proceso de implementación: el primero llevado a cabo por técnicos encargados de establecer lineamientos y objetivos, y el segundo a cargo de los administradores –los directivos y los docentes- cuya labor se limita a la implementación de los cambios propuestos.

Esta orientación continúa y se acentúa bajo un modelo de Estado desarrollista centrado en la fuerte intervención económica e intervención social –el Estado como el encargado de velar e impulsar la economía del país y el garante de los derechos sociales para todos los ciudadanos- modelo que encuentra en la educación el motor para el progreso (Sverdlick, 2006) y en el planeamiento normativo la estrategia para el sostenimiento de la organización del sistema educativo.

La dirección escolar interpretada como la cabeza de la administración al interior de los centros escolar y por tanto, el director identificado como el administrador de las instituciones educativas, es una marca de origen en el sistema educativo argentino. Las actividades del director escolar se basaban entonces en el cumplimiento de las normas y las reglas dado que la toma de decisiones, centrada en el nivel político, provocaba que los niveles intermedios y operativos se limiten a transmitir esas decisiones mediante una densa estructura de reglamentaciones, procedimientos, deberes y responsabilidades (Lusquiños, 2005) que se multiplicaban a la par de un sistema de sanción que hacía obligatorio el cumplimiento de lo reglamentado.

### ***La dirección de centros educativos entendida como conducción***

La dirección escolar entendida como conducción del establecimiento educativo comienza a ser una idea expresada tanto en normativas como en producciones teóricas hacia fines de los años '80 (Braslavsky, y Tiramonti, 1990, Frigerio, Poggi y Tiramonti, 1992, Lentijo, P., Cancela, C., y Martíné, E. H., 1995), especialmente a través de los textos brindados a los docentes en los procesos de capacitación, extendidos a gran cantidad de docentes en ejercicio gracias a la Red Federal de Formación Docente Continua<sup>164</sup>. Esta

---

<sup>162</sup> Del latín *el primero entre iguales*

<sup>163</sup> De arriba hacia abajo

<sup>164</sup> La Red Federal de Formación Docente Continua creada mediante la Resolución N°36/94 del Consejo Federal de Cultura y Educación, adoptó como principales funciones el establecimiento

idea de conducción se vincula con una nueva preocupación por la administración impregnada de aspiraciones racionalistas y tecnócratas en un nuevo orden mundial y desligada de la visión desarrollista de décadas pasadas (Sverdlick, 2006).

Coordinación, red de problemas, seguimiento y evaluación de tareas, manejo de relaciones entre los miembros de la institución educativa, apoyo a la comunicación fluida del centro escolar son algunas de las actividades delegadas al director como guía del centro educativo (Frigerio, Poggi y Tiramonti, 1992), lo que no implica el abandono de la administración como tarea central de la dirección escolar. Este discurso se desarrolla en un contexto de grandes transformaciones a nivel global, y de una profunda transformación en materia educativa a nivel local. Se presenta además como puntapié inicial para la introducción de ideas sobre la tarea directiva asociada a la gestión y al liderazgo que se entrelazan con procesos más complejos, cuestiones que abordaremos a continuación.

### ***La dirección de centros educativos definida como gestión***

La lógica neoliberal, en un contexto de fuerte crecimiento y fomento de las iniciativas privadas en educación y reorganización del Estado argentino gracias a las políticas de descentralización de los servicios educativos y desinversión en el ámbito público, contrapone visiones que elogian a la gestión privada como una gestión eficiente frente a una gestión pública ineficaz, deficiente y incompetente (Sverdlick, 2006). Se pondera de manera positiva el cumplimiento eficaz de los objetivos y misiones en las empresas privadas, rasgos susceptibles de ser imitados por las instituciones educativas para el logro de sus propios objetivos. Calidad, competencia, eficacia, excelencia, evaluación, productividad y resultados, entre muchos otros, comienzan a ser conceptos que se incorporan al escenario de los centros escolares al convertirse el mercado en el rector de los lineamientos del sistema educativo. Su objetivo es direccionar la educación para que los sujetos formados en los centros educativos cubran las necesidades de un sistema productivo cada vez más complejo, competitivo y globalizado.

Jurjo Torres Santomé (2010) afirma que:

las necesidades empresariales pasan a ser el referente para condicionar tanto la duración de la escolarización obligatoria, como, principalmente, el currículum obligatorio a cursar, las especialidades a ofertar y, a su vez, el tamiz para decidir los niveles de calidad y excelencia de los sistemas educativos.

El conocimiento educativo pasa a ser contemplado mercantilísticamente, recurriendo a marcos conceptuales economicistas y a estrategias de planificación y evaluación semejantes a las que se emplean en el ámbito de los negocios y las fábricas. (p.93).

---

de las prioridades de perfeccionamiento, capacitación e investigación docente y la acreditación y registro de las instituciones provinciales que se incorporen a la red. Esta instancia de coordinación nacional se completó con la creación de cabeceras jurisdiccionales en todas las provincias del país.

Asistimos así a la introducción del concepto gestión escolar en los discursos sobre la dirección de centros educativos, concepto que llega para quedarse. En esta mudanza discursiva (Torres Santomé, 2014), el trabajo de dirección es entendido como una tarea de gestión: se gestionan los insumos, los recursos humanos, las actividades, el tiempo, los espacios, los resultados, las evaluaciones, los proyectos y también, se gestiona el conocimiento.

Según su raíz etimológica, el concepto gestión proviene del latín *gestio-onis o gestio-onem* en alusión a las acciones realizadas para la consecución de algo, o a las actividades de la persona encargada de un negocio o empresa, considerándose como una tarea ardua a ser emprendida (Sanabria, 2007).

Viñao Frago (2001) asegura que la gestión directiva se trata de la práctica de dirigir una institución educativa, sujeta tanto a la cultura político-administrativa que rodea a la escuela, como a la cultura escolar de cada institución. Inés Aguerro (2001, como se citó en De Podestá, 2011) entiende a la gestión educativa como:

el gobierno y la toma de decisiones a nivel micro. Se refiere a procesos de toma de decisiones, dinámicas de los equipos directivos, participación, tiempos, espacios, agrupamientos, etc. y tiene como finalidad centralizar los objetivos de la institución escolar alrededor de la búsqueda de aprendizajes de calidad. (p.14).

En la misma línea, Corina Lusquiños (2005) plantea que la gestión “refiere a un proceso de articulación compleja de actitudes, aptitudes, intereses, capacidad general de los miembros para la sistemática toma de decisiones y concreción de acciones hasta el logro de resultados” (p. 81). Bernardo Blejmar (2005) asimismo, afirma que “la idea de gestión está asociada al direccionamiento y a los resultados” (p. 21) para luego puntualizar que: gestión es el proceso de intervenciones desde la autoridad de gobierno para que “las cosas sucedan” de determinada manera y sobre la base de propósitos ex ante y ex post. (p.23).

### ***La dirección escolar como gerenciamiento***

El concepto de gestión escolar, originado en la administración empresarial y el management y asociado además a discursos de corte mercantilista y financiero, ha dado lugar a la asimilación de la tarea de conducción de una institución educativa en el mismo sentido en el que un gerente conduce una empresa: preocupado por los resultados, la eficacia, la calidad, el rendimiento, la competitividad y los objetivos a cumplir. Da Conceição y Mota Parente (2012), sobre la situación de Brasil afirman que con mayor frecuencia:

se asocian los procedimientos desempeñados por los directores en el desarrollo de sus tareas con modelos gerenciales utilizados en las organizaciones. Es cada vez más común tropezar con términos como calidad, eficiencia, eficacia y productividad en el ámbito de la escuela. (p.482).

Santos Guerra (2015) en el mismo sentido afirma que:

vivimos inmersos en la cultura neoliberal. De ahí se deriva una obsesión por la competitividad, por la eficacia, por el individualismo, por la privatización, por la reificación del conocimiento. Todo ello lleva a entender la escuela como una empresa y al director como un gerente. (pp.10-11).

Esta orientación entiende el autor, se reduce a un gerencialismo de las instituciones educativas, es decir, “la conversión del director en un mero gestor de la institución” (Santos Guerra, 2015, p.21).

Fernández Díaz, Álvarez Fernández y Herrero Toranzo (2002) entienden a la gestión como un proceso orientado al logro de objetivos con miras a la eficacia (que se hagan las cosas correctas) y eficiencia (que dichas cosas se hagan bien, con óptimo empleo de los recursos). Por lo tanto, consideran que “el gestor es la persona que moldea y diseña el modo de funcionamiento de un centro educativo; como se debe organizar para conseguir las metas” (p.75) entendiéndose asimismo que “la gestión se considera como el estilo, sistema y forma de realizar la dirección o management de la organización” (p.83).

Se enfatiza en la necesidad de conseguir escuelas exitosas, inteligentes (Aguerrondo, 2011, Harf y Azzerboni, 2014, Martín Fernández, 2001), eficaces, que aprendan (Bolívar, 2001, Pérez Ferra, 1999, Santos Guerra, 2000). Se espera allí por tanto, una gestión inteligente capaz de lograr más y mejores aprendizajes de todos los alumnos, apuntalada por herramientas tales como la autoevaluación, la planificación de metas consensuadas, los procesos de diálogo y fundamentalmente, un liderazgo inteligente centrado en el aprendizaje, en el involucramiento de los docentes y en la responsabilización por los resultados y en la innovación como fin en sí mismo (de Podestá, 2011). Se conjuga planificación con coordinación, control para la prosecución de los resultados adecuados con una gestión por competencias que implica responder de forma adecuada a múltiples demandas para el logro de una “escuela efectiva” (Gvritz, 2011, p.44). Y la mejor manera de viabilizar una gestión inteligente es mediante la aplicación de buenas prácticas, incorporadas como recetas adaptables a cualquier situación, para la resolución de un sinnúmero de problemáticas.

Para Santamaría Conde (2015) “sería conveniente que la dirección de un centro (que es un punto de gestión) fuese ejercida por una persona con liderazgo” (p.140). Gómez Dacal (2013) en la misma línea de sentido, explicita los tipos de liderazgos que pueden ser llevados a cabo por los managers en las organizaciones escolares. En este sentido desarrolla las particularidades del liderazgo instruccional, liderazgo transformacional y liderazgo transaccional y las ventajas y desventajas de cada estilo.

Fernández Díaz, Álvarez Fernández y Herrero Toranzo (2002) plantean que “la gestión debe buscar el liderazgo educativo y se debe preparar para una gestión que lo haga eficaz” (p.89).

Se pondera la gestión estratégica de las instituciones educativas, actividad que conjuga administración, gobierno, dirección y fundamentalmente liderazgo en la conducción de los centros escolares, bajo el supuesto de que las instituciones escolares comparten numerosos rasgos en común con las organizaciones empresariales. El trabajo por proyectos, por ambientes, por competencias, por programas, se transforma en la estrategia

privilegiada para introducir la innovación, formar a los alumnos en el cambio, preparar para un mundo laborar en constante transformación e incorporar en los centros educativos formatos de trabajo en base al cumplimiento de metas a mediano y corto plazo que puedan ser fácilmente monitoreadas, evaluadas y traducidas a índices.

## **REFLEXIONES FINALES**

Recuperar desde la revisión bibliográfica los discursos asociados a la dirección escolar permite visualizar en principio una tensión en los discursos acerca de la dirección de centros escolares que se traslada al cotidiano de las escuelas a través de diversas y muchas veces encontradas demandas hacia el director y sus tareas.

La función de los directores escolares entendida como la actividad de dirigir las instituciones educativas, se asimila a roles y tareas tan diversas como conducción, gestión, gobierno, administración, organización, liderazgo y/o gerenciamiento. Un modelo de administración tradicional, asociado al cumplimiento de la norma y al seguimiento de la reglamentación que dimana de las políticas educativas, se mixtura y convive con un modelo de gerenciamiento en el gobierno de las instituciones educativas, asimilado a las funciones de liderazgo pedagógico, entrenamiento y desempeño eficaz, responsabilización por la mejora, las innovaciones y los resultados de la tarea educativa en conjunto, en la búsqueda de profesionalización de la tarea de dirección escolar. La intromisión de lógicas y discursos de corte mercantil y financiero en el trabajo de las instituciones educativas y de la dirección escolar gana terreno e inclina la balanza hacia el gerenciamiento.

Los criterios eficientistas y mercantilistas son los que se toman para valorar los rendimientos y los logros del sistema educativo y de las escuelas; criterios envueltos en un lenguaje engañoso. Se comprueba cómo se utilizan interesada y equívocamente términos que suenan a humanismo, comprensividad, igualdad de oportunidades, para impulsar políticas que favorecen la economía de mercado, y para introducir la semántica completa de dicha economía: “calidad”, “eficiencia”, “excelencia”, “productividad”. El discurso neoliberal consigue, por efecto goteo, la lexicalización educativa de esa terminología de mercado. Ya no resulta extraño encontrarla en el discurso educativo; por el contrario, lo extraño sería no hallarlas. (Vázquez Recio 2013, p.24).

La mercantilización y privatización de la educación se instala mediante múltiples procedimientos y estrategias. Se incluye como concepción y modo de entender a la educación, al funcionamiento de los sistemas educativos, a la tarea de las escuelas y a las funciones de los directivos en el cotidiano escolar. Progresivamente, se extiende el uso de conceptos de mercado para explicar la actividad de los directivos, los cuales ingresan a las escuelas con afán optimizador, enmascarando la progresiva penetración y naturalización de los centros educativos como espacios de producción. Se exige a los directivos la obtención de buenos resultados con optimización de recursos en aras de la calidad educativa y de los buenos aprendizajes mientras la ausencia de cuestionamiento sobre las lógicas que subyacen en esas exigencias allanan el camino para la extensión y

consolidación de un centro educativo mercantilizado y de un director educativo transformado en gerente.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguerrondo, I. (2011). Innovación, escuela y sistema educativo: el reto de la articulación entre niveles. En S. Gvirtz, y M. E. de Podestá. (Comp.). *Mejorar la gestión directiva en la escuela*. (pp. 91-112). Buenos Aires: Ediciones Granica.

Blejmar, B. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Buenos Aires: Novedades Educativas.

Bolívar, Antonio. (2001). Del aula al centro ¿y vuelta? Redimensionar el asesoramiento. En J. D. Segovia (Ed.), *Asesoramiento al centro educativo. Colaboración y cambio en la institución*. (pp. 51-68). Barcelona: Octaedro/Ediciones Universitarias de Barcelona.

Braslavsky, C., y Tiramonti, G. (1990). *Conducción educativa y calidad de la enseñanza media*. Buenos Aires: FLACSO-Miño y Dávila Editores.

Cantón Mayo, I., y Pino Juste, M. (Coords.). (2014). *Organización de centros educativos en la sociedad del conocimiento*. Madrid: Alianza Editorial.

Da Conceição, S. y Mota Parente, J. (2012). Um estudo multivariado do perfil do director das escolas públicas de Itabaiana. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, 28(2), 361-365.

De Podestá, M. E. (2011). La gestión: una oportunidad en la mejora escolar En S. Gvirtz, y M. E. de Podestá. (Comp.). *Mejorar la gestión directiva en la escuela*. (pp. 91-112). Buenos Aires: Ediciones Granica.

Del Col, J. (2007). *Diccionario Auxiliar Español-Latino para el uso moderno del latín*. Bahía Blanca: Instituto Superior Juan XXIII.

Fernández Díaz, M. J., Álvarez Fernández, M., y Herrero Toranzo, E. (2002). *La dirección escolar ante los retos del siglo XXI*. Madrid: Editorial Síntesis.

Frigerio, G., Poggi, M. y Tiramonti, G. (1992). *Las instituciones educativas. Cara y ceca*. Buenos Aires: Troquel.

Gómez Dacal, G. (2013). *Claves para la excelencia educativa*. Madrid: Wolters Kluwer.

Gvirtz, S. (2011). Mejorar la escuela. En S. Gvirtz, y M. E. de Podestá. (Comp.). *Mejorar la gestión directiva en la escuela* (pp. 91-112). Buenos Aires: Ediciones Granica.

Harf, R. y Azzerboni, D. (2014). *Construcción de liderazgos en la gestión educativa. Un diálogo entre supervisores y directivos*. Buenos Aires: Novedades Educativas.

Lentijo, P., Cancela, C. y Martiné, E. (1995). *Conducción escolar y transformación educativa. El directivo escolar frente a la transformación del sistema nacional de educación*. Buenos Aires: Aique Grupo Editor.

Lusquiños, C. (2005). Gestión educativa: Conceptualización y diferenciación en la organización y la administración clásicas. *Revista Páginas*. 7(5), 69-85.

Martín Fernández, E. (2001). *Gestión de instituciones educativas inteligentes*. Madrid: Mc Graw Hill.



- Navarro Montaña, M. J. (2001). *La dirección escolar en el marco socioeducativo actual*. Cáceres: Universidad de Extremadura, Servicio de Publicaciones.
- Pérez Ferra, M. (1999). *La escuela como organización que aprende-, una tensión entre cultura escolar y las creencias profesionales de los profesores*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10366/69583>
- Pozner, P. (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa: diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Instituto Internacional de Planeamiento de Educación IIPÉ–UNESCO, sede regional Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001591/159155s.pdf>
- Sanabria Rangel, M. (2007). De los conceptos de administración, gobierno, gerencia, gestión y management: algunos elementos de corte epistemológico y aportes para una mayor comprensión. *Revista Universidad & Empresa*, 6(13), 155-194.
- Santamaría Conde, R. (2015). *Organizar centros escolares*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Santos Guerra, M. A. (2015). *Las feromonas de la manzana. El valor educativo de la dirección escolar*. Madrid: GRAÓ.
- Santos Guerra, M. A. (2000). *La escuela que aprende*. Madrid: Morata.
- Sverdlick, I. (2006). Apuntes para debatir sobre la gestión escolar en clave política. Una mirada por la situación en Argentina. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4e), 65-84.
- Taylor, J. (2011). Liderazgo en la escuela: el desafío de mantener el fuego sagrado. En S. Gvirtz, y M. E. de Podestá. (Comp.). *Mejorar la gestión directiva en la escuela*. (pp. 91-112). Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Torres Santomé, J. (julio de 2014) Conferencia Inaugural. Conferencia presentada en las *XI Jornades Novadors*. Gandía, España.
- Torres Santomé, J. (2010). *La justicia curricular. El caballo de Troya de la cultura escolar*. Madrid: Ediciones Morata.
- Vázquez Recio, R. (2013). *La dirección de Centros: Gestión, ética y política*. Madrid: Ediciones Morata.
- Viñao Frago, A. (2001). La cultura de las reformas escolares. *Perspectivas Docentes*, 26, 38-56.