

**Posibles abordajes del discurso y el impacto de las nuevas regulaciones
en la gestión escolar desde la investigación educativa.
Estado del arte sobre la cuestión**

Autora: María Cecilia Bocchio

Institución: Escuela de Ciencias de la Educación - Facultad de Filosofía y Humanidades - Universidad Nacional de Córdoba - Argentina

Palabras clave: gestión directiva - gestión por proyecto - autonomía escolar

A partir de la introducción de nuevos mecanismos de regulación del sistema educativo y de profundos cambios en la gestión de las instituciones educativas en el marco de una gestión descentralizada, el área de estudios sobre estas temáticas ha suscitado mayor interés, incorporándose a la agenda de la investigación educativa actual. Cuestiones como efectos de programas y proyectos en las escuelas, políticas focalizadas, nuevos modelos de gestión, nuevos mecanismos de gestión, la gestión por proyecto, etc, han sido ya objeto de numerosas indagaciones.

En el marco de una investigación sobre los efectos del PPAE¹ en gestión directiva de escuelas focalizadas, este trabajo presenta una revisión del estado del arte sobre la problemática en estudio, con el objetivo de sistematizar los principales abordajes que se han realizado sobre la temática desde la investigación educativa a nivel internacional y regional.

Se parte de un análisis de investigaciones realizadas a nivel mundial, para luego recalar en aquellas de origen latinoamericano y nacional; lo cual posibilitará reconocer la “diseminación” de las políticas educativas que cobraron auge en la década del noventa y en las cuales adquiere relevancia la función del director como ejecutor y administrador de las regulaciones y recursos transferidos desde instancias centrales de gobierno.

Las principales temáticas abordadas constituyen dimensiones íntimamente relacionadas en el discurso y en el impacto de las reformas educativas. Estas son: *la gestión directiva, la autonomía escolar y las implicancias de las políticas educativas y sus nuevas regulaciones en el trabajo de los directivos y docentes.*

¹ PPAE, Proyecto de Promoción de la Autonomía Escolar, el mismo se implementó en la provincia de Córdoba entre los años 2003-2006, en el marco del Programa de Modernización de la Provincia de Córdoba

Introducción

A partir de la introducción de nuevos mecanismos de regulación del sistema educativo y de profundos cambios en la gestión de las instituciones educativas en el marco de una gestión descentralizada. El área de estudios sobre estas temáticas ha suscitado mayor interés, incorporándose a la agenda de la investigación educativa actual. Cuestiones como efectos de programas y proyectos en las escuelas, políticas focalizadas, nuevos modelos de gestión, nuevos mecanismos de gestión, la gestión por proyecto, etc.

En el marco de una investigación sobre los efectos del Proyecto de Promoción de la Autonomía Escolar (PPAE)² en la gestión directiva de escuelas focalizadas por su vulnerabilidad socio-educativa, este trabajo presenta una revisión del estado del arte sobre la problemática en estudio, con el objetivo de sistematizar los principales abordajes que se han realizado sobre la temática desde la investigación educativa a nivel internacional y regional.

Estado del arte sobre la cuestión

Se parte de un análisis de investigaciones realizadas a nivel mundial, para luego recalar en aquellas de origen latinoamericano y nacional; lo cual posibilitará reconocer la “diseminación” de las políticas educativas que cobraron auge en la década del noventa y en las cuales adquiere relevancia la función del director como ejecutor y administrador de las regulaciones y recursos transferidos desde instancias centrales de gobierno. Analizaré particularmente ejemplos de evaluaciones de proyectos.

Los criterios a partir de los cuales se organiza el estado del arte sobre el tema a investigar serán organizados en función del contexto en el cual se elaboraron y del tipo de investigación de que se trate.

Las principales temáticas abordadas en las investigaciones constituyen dimensiones íntimamente relacionadas en el discurso y en el impacto de la reforma educativa. Estas son la *gestión, la autonomía escolar y las implicancias de las políticas educativas en el trabajo de los directivos*.

² PPAE , Proyecto de Promoción de la Autonomía Escolar, el mismo se implementó en la provincia de Córdoba entre los años 2003-2006, en el marco del Programa de Modernización de la Provincia de Córdoba

Esta división es puramente analítica ya que a partir de las numerosas investigaciones recavadas fue posible constatar la interrelación que existe entre las dimensiones mencionadas.

En el plano internacional, específicamente en **el contexto europeo**, se destacan las investigaciones de J. Barroso (2003 a); S. Ball (1994) y J.C. Matos Riveiro, (2007). Los autores concuerdan en establecer que existe una nueva forma de concebir a la educación a partir de orientaciones que provienen del campo económico, lo cual implica la definición de nuevos dispositivos de regulación de las funciones de los directivos. Los mismos, desde esta perspectiva, pasan a ser concebidos como gerentes que poseen autonomía y son quienes se ocupan de la evaluación de resultados, actuando como líderes que se deben ocupar del uso eficiente de recursos, y quienes incorporan un nuevo lenguaje propio de la lógica técnico-burocrática.

J. Barroso (2003a) establece que a partir de la implementación de este tipo de políticas de corte neoliberal, se produce la emergencia de “multiregulaciones” provenientes de distintos sectores que impactan en el sistema educativo y en la manera de gestionar a las instituciones. Destaca como principales problemáticas la proliferación de discursos y prácticas de otros sistemas educativos para legitimar propuestas de cambios que son aplicados en contextos sociales, económicos y políticos diferentes.

S. Ball (1994) sostiene en su investigación que los planes de estudio, el mercado, la gestión, la evaluación de docentes y alumnos son mecanismo de control que obligan a los agentes a la rendición de cuentas. Además reconoce la existencia de un nuevo modo de gestión “tecnocrática”, cuyas características principales son la impersonalidad, la especialización y la monopolización estratificada del conocimiento intelectual.

J. C.Matos Riveiro (2007) aborda a los directivos de escuelas como principal objeto de las políticas educativas. Para el autor las transformaciones en la gestión permiten percibir nuevos modos de regulación. Señala que los directores terminan por transformarse en decodificadores de aquellos modos de regulación elaborados desde instancias centrales de gobierno.

Continuando con esta línea de análisis en **el contexto latinoamericano** se destaca las investigaciones de E. Oto Shirmona y R. Campos (2006), M. Alves García y S. Barreto Anadon (2006), D. Andrade Oliveira (2006, 2007) y N. Krawczyk (2002). Las mismas se realizan en Brasil y hacen referencia a las reformas educativas de los '90, y la difusión de los discursos que apuntaban a la “modernización y profesionalización” del sistema educativo, introduciendo un nuevo modo de regulación y gestión caracterizado por el ingreso del léxico gerencial al ámbito educativo. Se

destacan la “intensificación del trabajo docente y su relación con la colonización administrativa del mismo”.

En Argentina encontramos numerosas investigaciones que abordan los efectos en la gestión escolar de las reformas educativas, entre ellas: M. Sendón (2007); Martínez de Pérez y otros (2003), M. Manzione (2003), A. Corrado Vázquez (2003), M. Macri, (2005) y G. Salse (2003).

M.Sendón (2007) y M.Macri (2005) cuestionan el vínculo unívoco entre la autonomía y el mejoramiento de los resultados que obtienen las instituciones educativas. Afirman que la efectivación de la autonomía a nivel escolar requiere un proceso de reconocimiento de demandas y la construcción de nuevo marco regulatorio que brinde más libertades a las escuelas.

M. Manzione (2003) y G. Salse (2003), por su parte, analizan el rol del director en la emergencia de estilos de gestión. Indagan acerca de las concepciones de gestión que prevalecen en los discursos de los directivos. A pesar de hallar cierta similitudes en las conclusiones alcanzadas, los autores resaltan que cada institución genera un proceso singular lo que conlleva a forjar un estilo particular de gestión, lo cual se encuentra íntimamente relacionada con la especificidad que cada escuela posee en si misma, como producto del contexto en el que se localiza, de su alumnado y del cuerpo docente entre otros aspectos.

N. Martínez de Pérez y otros (2003) coinciden en afirmar que en el marco de la gestión descentralizada, la autonomía cobra relevancia en la formulación del Proyecto Educativo Institucional. El mismo hace posible la mentada descentralización pedagógica. Las investigaciones dan cuenta de modo recurrente que el PEI se transforma en el único instrumento que persiste en las escuelas, lo cual no significa que se realicen un trabajo conjunto en la elaboración y reformulación del mismo; esta problemática se agudiza en el nivel medio y superior no universitario en los cuales las posibilidades de trabajo colectivo, como producto de las condiciones de trabajo, son escasas.

Entre los trabajos centrados en la **evaluación y análisis de proyectos** que impulsaron transformaciones en la gestión de las instituciones educativas; en el contexto internacional, se destaca el aporte de J.Barroso (2003b), quien desde una perspectiva crítica, elabora el concepto de “regulación institucional” para aludir a la intervención de las autoridades públicas en los modos de regular las escuelas, resalta la coexistencia de medidas de refuerzo de autonomía de las escuelas y de nuevos mecanismos de control. Discute la inserción de políticas para el combate de las desigualdades escolares, entre ellos el programa (PEPT) Programa Educación para Todos. Considera este tipo de programas como políticas financieras que no permiten

adaptarse al contexto escolar pero que a su vez dan cuenta de la ausencia de una estrategia global superadora.

Desde otra perspectiva, más afín a la gestión por proyectos, R.R Ramírez, (2000), investiga, en México, acerca de “La transformación de la gestión escolar: factor clave para mejorar la calidad de la educación.” Desarrolla un trabajo en el cual alude al proyecto de innovación e investigación “La gestión en la escuela primaria”. Este proyecto se encuentra suscripto al Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, que buscan aumentar la calidad y la equidad de los servicios educativos. El autor concluye que a través de esta vía los actores principales de la escuela adquieren herramientas para evaluar la situación de su plantel escolar y diseñar un plan de acción colectivo para superar las deficiencias que encuentren.

En nuestro país, I. Aguerrondo (2007) en un trabajo sobre el Programa Escuelas por el Cambio, combina la reflexión teórica y el análisis empírico de experiencias concretas promovidas por el proyecto. El mismo es una iniciativa desarrollada y ejecutada por Fundación Compromiso en 207 escuelas de gestión estatal ubicadas en diferentes puntos de la Argentina, durante un año 2000.

El objetivo fundamental del proyecto fue la adquisición por parte de directores y maestros de capacidades fundamentales para definir las metas, los objetivos y el rumbo institucional de sus escuelas e incorporaron a su trabajo cotidiano las herramientas de gestión del programa. En la citada investigación I. Aguerrondo estudia el impacto y los efectos del programa, abordando los diferentes componentes que lo conforman. Se le otorga gran relevancia en la investigación a la apropiación en las instituciones, la permanencia de los cambios logrados y la valoración de este tipo de iniciativas por parte de las escuelas. La autora concluye afirmando que Escuelas por el Cambio dejó resultados positivos en las escuelas beneficiarias, vinculados a la mejora en la calidad de la comunicación dentro de las instituciones mejoró la toma de decisiones. Resalta que las escuelas con directivos estables lograron mayores capacidades, pudiendo modificar su perspectiva acerca de la gestión y fundamentalmente apropiarse del proyecto, lo cual permitió generar cambios en la gestión de las escuelas y conservarlos en el tiempo.

M. Schneckenberg (2003), investiga y analiza la implementación de un proyecto denominado: Programa de Expansión, Mejora, e Innovación de la Enseñanza Media (PROEM). El mismo se implementó en Paraná en 1998, y se llevó a cabo con fondos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). El objetivo de dicho programa fue reformar la enseñanza media, priorizando y fortaleciendo la educación general, como base para la formación profesional específica o para la continuidad de los estudios en el nivel superior. La autora buscó analizar la “reacción” de la gestión de la

escuela en la práctica cotidiana, teniendo en cuenta todos los actores involucrados en el contexto escolar, frente al establecimiento de una política de reforma educativa de origen centralizado.

Entre las principales conclusiones se afirma que la construcción de un plan de reforma requiere, de parte de todos los actores que componen el cuerpo de la escuela especialmente la del gestor escolar, una actitud de reflexión colectiva permanente, para que el cambio sea viable. Cuando se implementa una política de reforma educativa, la gestión escolar debe ser eficiente para llevar a cabo los procesos de toma de decisión. La tarea del gestor, para la autora, implica llevar adelante una osadía colectiva, que se traduce en la práctica cotidiana construida y reconstruida, dentro y fuera de la escuela. Finalmente establece que debe existir una relación dialéctica entre el Estado y la escuela, y entre ésta y la comunidad para que la política tome el camino previsto.

Nuevas regulaciones para la gestión escolar. Precisando conceptos: Gestión directiva, gestión por proyecto y autonomía escolar.

En nuestro país, los lineamientos de política educativa a partir de la descentralización y la sanción de la Ley Federal de Educación promueven la participación, desde la gestión escolar de los distintos sectores de la comunidad educativa en la elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos que orienten a la escuela como institución a alcanzar objetivos con carácter de permanencia y que sirvan a la construcción de una cultura y tradición propia de la escuela, fortaleciendo de este modo la autonomía escolar.

J.C., Tedesco, (1995); M., Carnoy, (1999) sostienen que el debate conceptual actual sobre la **gestión escolar** muestra un panorama de controversias. Sugieren que las tendencias a la descentralización educativa y las exigencias de evaluación y medición de resultados (accountability), constituyen un movimiento que concibe al desarrollo educativo sólo en función de la competitividad y los requerimientos de una

economía globalizada. Otros enfoques aluden a dichas tendencias como el producto de cambios en el paradigma de desarrollo de las sociedades y la base para construir una educación con equidad. (CEPAL – UNESCO, 1992. En Alvaríño, C., Brunner, J.J y otros, 2001).

J. Cassasus (2002) reconoce el paso de una concepción de administración a otra de gestión educativa, concebida como una perspectiva más abarcadora y sistémica. Esto posibilita referirse más apropiadamente al gerenciamiento del sistema educativo descentralizado, caracterizado por la flexibilidad que la gestión adquiere cuando las unidades se dividen en unidades menores de un sistema más amplio.

Desde el discurso oficial, la **gestión directiva** es fundamental, el director posee autonomía para definir el PEI y se constituye además, en el responsable de la ejecución de los diferentes programas y proyectos institucionales.

La conducción del cambio no es fácil, requiere condiciones y capacidades específicas, que dependen en gran medida de los responsables de los procesos de la gestión. El discurso de la calidad de la gestión se vincula directamente con el del impacto de los servicios, las políticas, las reformas, las innovaciones y los cambios educativos. (Albaríño, C., 2000).

La perspectiva del planeamiento estratégico constituye el sustento teórico metodológico de la “nueva” gestión educativa. P. Pozner (2008) entiende a la **gestión por proyecto** como el desarrollo organizacional que busca el consenso de la gestión escolar. Trabajar con-en proyecto implica incorporar a la gestión escolar en un conjunto orgánico de estructuras y procedimientos, que propician la conducción escolar. Para esto el proyecto se constituye en una herramienta que facilita un conjunto de procedimientos, mecanismos, métodos y fases de trabajo para operar en la gestión de los aprendizajes escolares. La potencialidad de la gestión por proyecto se haya en la posibilidad de enfrentar una cultura de fracasos escolares que se vincula directamente con la burocratización, desmotivación y falta de comunicación e imposibilidad para adaptarse a contextos fluctuantes.

La gestión a través de la producción de programas que movilizan a las escuelas en función de sus problemáticas, promueve una dinámica que se inscribe en un movimiento que impulsa la innovación por medio de proyectos. Desde la reforma escolar, se propone una articulación diferente entre espacios curriculares y actores, que confluyen en torno a problemáticas político educativas, como la deserción o la repitencia, y otras específicamente pedagógicas vinculadas a la renovación de contenidos y metodologías de enseñanza. (Birgin, A, Dussel, I Tiramonti, G: 1995)

En este sentido, proyectos provenientes del gobierno nacional o provincial, como es el caso del PPAE, entregan recursos y estrategias de gestión que debiera servir a elevar los niveles de retención escolar de escuelas caracterizadas por su vulnerabilidad socio-educativa. Particularmente el PPAE, desde su discurso, promueve la inserción de dicho proyecto en el marco del PEI de las escuelas seleccionadas para el mismo.

Los equipos directivos, se encuentran ante la necesidad de dar respuesta a nuevas y múltiples demandas provenientes de los lineamientos de la política educativa; desde donde se pretende dar solución fundamentalmente a los crecientes desafíos sociales y además a los pedagógicos, metodológicos y económicos. (Shnecknberg, M, 2003)

“La propuesta de la gestión es invertir la pirámide administrativa. El vértice está en la base del sistema, que en este caso son las escuelas, y en ellas confluyen recursos cuya obtención está atada a proyectos determinados que tienden a mejorar la eficiencia del servicio. La evaluación sistemática del rendimiento del sistema, la identificación de instituciones con problemáticas específicas, la eficiencia en la elaboración de respuestas puntuales que se proyectan al sistema a través de una profusa oferta de programas, constituyen un mecanismo de construcción centralizada de las opciones institucionales determina fuertemente la gobernabilidad del sistema y modifica la presencia estatal en la vida cotidiana de la escuela” (Birgin, A , Dussel, I Tiramonti, G: 1995:30)

E. Oto Shirmona (2006) destaca las estrategias de desconcentración de los sistemas de enseñanza como un mecanismo a través del cual se transfieren hacia las unidades educativas parte de la responsabilidad acerca de las tareas asignadas, mientras se sostiene un control centralizado de aquellas dimensiones que podrían configurar la autonomía de la escuela.

El debate en torno a la **autonomía escolar** se inscribe para O. Oszlak (1999) dentro de la racionalidad de las denominadas “Reformas de Segunda Generación”, vinculada con el paradigma de la gestión pública donde ejercen influencia los nuevos mecanismos de gestión propios de la lógica empresarial, del modelo productivo y del mercado de trabajo. El autor propone considerar como tales, a las que se orientan a producir transformaciones “hacia adentro” del Estado, a diferencia de las encaradas durante la primera generación de reformas, cuyo objetivo fue correr las fronteras entre el Estado y la sociedad sin producir necesariamente cambios importantes en las modalidades de gestión. (Oszlak,O 1999)

El discurso de la autonomía impregna las instituciones educativas; interpela los deseos de mayores márgenes de libertad, aspecto que en un sistema educativo de

tradición centralista como el nuestro, adquiere suma relevancia. A. Bolívar y Rodríguez Dieguez (2002) sostienen que la autonomía forma parte de un dispositivo de construcción del discurso de las políticas educativas actuales, lo cual posibilita que pueda ser utilizado por políticas educativas de diferentes signos ideológicos, que al mismo tiempo que promueven una mayor autonomía, incrementan las regulaciones de la vida cotidiana de los centros.

A modo de cierre

Coincidiendo con J. Barroso (2008) quien refiere a las reformas educativas como una política planificada, realizada por una autoridad y destinada a cambiar la totalidad o una dimensión significativa del proceso educativo en función de una determinada concepción de futuro; es posible analizar el estado del arte sobre la cuestión y hallar cierta homogeneidad en el discurso de políticas educativas.

Se reconoce el desarrollo de una vasta cantidad de investigaciones que abordan y articulan la incidencia del contexto macropolítico en la política educativa, la diseminación de política de reforma educativa desde los países centrales hacia los denominados periféricos, y el rediseño de la política educativa más próximas a modelos de gestión empresarial que impactaron decisivamente en la gestión de las instituciones educativas

Las investigaciones mencionadas coinciden en establecer que el rediseño de la organización y gestión de los sistemas educativos es un proceso contradictorio, en donde, al tiempo que se otorga una aparente mayor autonomía a las instituciones educativas, se crean mecanismos de responsabilidad y rendición de cuentas que deterioran las condiciones de trabajo docente e influyen decisivamente en la gestión directiva.

El discurso propiciado por las reformas educativas determina a la gestión como una herramienta fundamental para instalar nuevas prácticas en las escuelas y mejorar la "calidad educativa"

La gestión por proyecto, aplicada desde las políticas focalizadas en escuelas de gestión pública. Promueve la elaboración de proyectos educativos que sirvan a mejorar los niveles de retención escolar de poblaciones caracterizadas como "vulnerables socio-educativamente". De este modo, se impulsa la participación en una gran cantidad de proyectos, generalmente costeados por Organismos Financieros Internacionales en donde el Estado Nacional o Provincial actúa como garante. Por medio de estos proyectos, se otorga financiamiento para distintos propósitos, cuyo

objetivo fundamental es la elaboración de proyectos de enseñanza y retención que sirvan al mejoramiento de dichos índices.

El riesgo fundamental sobre el que alertan las investigaciones, consiste en que la intervención en estos proyectos se transforme esencialmente, en una estrategia para obtener recursos que sirvan al financiamiento de las instituciones educativas que poseen múltiples necesidades. Como contrapartida, las escuelas y particularmente el director, debe rendir cuenta (accountability) acerca del modo en que utiliza dichos recursos, lo cual incrementa la cantidad de tareas a las que debe dar respuesta.

El otorgamiento de recursos a través de proyectos, constituye una de las líneas de acción de las políticas focalizadas; por medio de estos mecanismos, en el marco de una gestión descentralizada, el Estado recentraliza el control sobre el Sistema Educativo; pero además transforma a la escuela en el espacio donde se ejecutan diferentes tipos de políticas sociales (alimentación, vestimenta, salud) las cuales son supervisadas por el director.

A 17 años de la implementación de la Ley Federal de Educación en Argentina, es posible reconocer desde las investigaciones analizadas, la naturalización, en el discurso de docentes y directivos, que adquirió el PEI, como una herramienta propia de la gestión por proyectos, para lograr gestionar las escuelas y lograr “mayores márgenes de autonomía”. En consonancia, enfatizan los actores institucionales, la necesidad de elaborar desde instancias centrales regulaciones y estrategias alternativas que brinden a las instituciones educativas “márgenes reales de autonomía” en la gestión escolar.

Es dable afirmar, que la autonomía escolar es una construcción. La misma resulta de la combinación de diversos factores, entre los cuales se destacan: la historia y contexto institucional, el equipo directivo, y el cuerpo docente. La autonomía aparentemente, no resulta de una imposición que se pueda transmitir por medio de un proyecto aplicado en un corto plazo; todo lo contrario es una consecuencia de un modelo de gestión configurado históricamente.

La conformación histórica del modelo de gestión escolar, desde luego se ve atravesada por las imposiciones que la política educativa le imprime a la micropolítica escolar, cuyo principal representante es el director.

Bibliografía

- AGUERRONDO, I., "Escuelas por el cambio: un aporte para la gestión escolar". 1a Ed. - Buenos Aires: Fundación Compromiso. IIPE-Unesco Buenos Aires. (2007)
- ALVARIÑO, C. Gestión escolar: un estado del arte de la literatura. En Revista Paideia. N° 29 Pp.15-43(2000)
- ALVARIÑO, C. S., BRUNER, J.J y otros Gestión escolar. "Un estado del arte de la literatura"; Universidad Católica de Chile. (2001)
- ALVES GARCÍA, M y BARRETO ANADON, S., "Reforma educacional, intensificación del trabajo docente, cuidado y género". En: Feldfeber, M y Andrade Oliveira, D (2006). Políticas educativas y trabajo docente. Nuevas regulaciones ¿Nuevos sujetos? .Editorial Noveduc. Buenos Aires- México. (2006)
- ANDRADE OLIVEIRA, D "El trabajo docente y la nueva regulación educativa en América Latina". En: Feldfeber, M y Andrade Oliveira, D., (comps) (2006). 2Políticas

educativas y trabajo docente. Nuevas regulaciones ¿Nuevos sujetos?” Editorial Noveduc. Buenos Aires- México. (2006)

- ANDRADE OLIVEIRA, D., La nueva regulación educativa en América Latina a nivel de las escuelas y de los docentes. Disponible en <http://www.reseau-amerique-latine.fr/ceisal-bruxelles/PENS-EDU/PENS-EDU-1-ANDRADE.pdf> (consultado 08/11/08) (2007)
- BALL, S “Las políticas educativas, las relaciones de poder y la labor docente. Education Reform: A Critical and Post-structural Approach”. Open University Press, London. . (1994)
- BARROSO, J., “Escuela pública: regulación, desregulación y privatización”. Educación unisinos vol 8. Nº15 (julio/diciembre 2004). Portugal(2003 a)
- BARROSO, J., Organização e regulação dos ensinos básico e secundário, em Portugal: sentidos de uma evolução. Educ. Soc., Apr. vol.24, no.82, p.63-92. (2003 b)
- BARROSO, J., en Krawczyk, N y Vieira V (2008) “A reforma educacional na América Latina nos anos 1990. Uma Perspectiva histórico-cultural” .Sao Paulo. Xama Editora(2008)
- BIRGIN, A, DUSSEL, I y TIRAMONTI, G Nuevas tecnologías de intervención en las escuelas. Programas y proyectos. www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851.. (consultado 18/5/2010) (1995)
- BOLÍVAR BOTÍA, A. y RODRÍGUEZ DIÉGUEZ, J. L. “Reformas y retórica. La Reforma educativa de la LOGSE.” Archidona (Málaga): Ed. Aljibe. (2002)
- KRAWCZYK, N. “La reforma educativa en América Latina, desde perspectiva de organismos multilaterales”. En Revista mexicana de investigación educativa. Sep-dic, vol 7, nº 16. Consejo Mexicano de Investigación Educativa. Pág 627-663. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/140/14001609.pdf>: (consultado el 10/02/09) (2002)
- CORRADO VÁZQUEZ, A.. Los sentidos de la autonomía institucional. Un estudio de casos en el conurbano bonaerense. En: Coloquio Nacional a diez años de la ley Federal de Educación ¿Mejor educación para todos? Córdoba, Argentina, 26,27 y 28 de junio de 2003. publicado en CD.
- MACRI, M., Descentralización educativa y autonomía institucional ¿Constituye la descentralización un proceso abierto hacia la autonomía de las escuelas públicas de Buenos Aires? Revista Iberoamericana de Educación Nº 44. Disponible en <http://www.rieoei.org/deloslectores/242Macri.PDF> (consultado 9/03/09) (2005)

- MANZIONE M. A. Estilos de gestión de la institución escolar: una aproximación diagnóstica. En: Coloquio Nacional a diez años de la ley Federal de Educación ¿Mejor educación para todos? Córdoba, Argentina, 26,27 y 28 de junio de 2003. Publicado EN CD. (2003)
- MARTINEZ DE PEREZ, N y otros La reforma educativa y su incidencia en el modo de gestionar las escuelas de nivel medio: algunos indicadores puntuales. En: Coloquio Nacional a diez años de la Ley Federal de Educación ¿Mejor educación para todos? Córdoba, Argentina, 26,27 y 28 de junio de 2003. Publicado en CD. (2003)
- MATOS RIVEIRO, J. C., (2007) La construcción el papel de los directores de escuela en la regulación local de las políticas públicas de educación. [Sísifo: Revista de Ciências da Educação](#), N° 4, pags.59-66, disponible en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=2512244> (Consultado 23/2/09)
- OSZLAK, O (1999) Quemar las naves (o cómo lograr reformas estatales irreversibles) En http://www.preac.unicamp.br/arquivo/materiais/txt_apoio_oszlak_estado_irresponsabile.pdf (consultado 11/3/2010)
- OTO SHIRMONA, E y CAMPOS, R “La resignificación de la democracia escolar mediante el discurso gerencial: liderazgo, gestión democrática y gestión participativa”. En: Feldfeber, M y Andrade Oliveira, D. (comps) (2006) Políticas educativas y trabajo docente. Nuevas regulaciones ¿Nuevos sujetos? Primera parte. Editorial Noveduc. Buenos Aires- México.
- POZNER DE WEINBERG, Pilar “El directivo como gestor de aprendizajes escolares” Buenos Aires, Aique. (2008),
- SALSE, G. Los impactos de la reforma de la gestión administrativa en el marco de la implementación de la Ley Federal Educativa en el Ministerio de Cultura y Educación de Formosa. Coloquio Nacional a diez años de la ley Federal de Educación ¿Mejor educación para todos? Córdoba, Argentina, 26,27 y 28 de junio de 2003. Publicado en CD.
- SCHNECKENBERG, M La implementación del PROEM (Programa Expansión, Mejora e Innovación en la Enseñanza Media) Como política educativa en la práctica de la gestión escolar. IIPE - UNESCO - Sede Regional Buenos Aires. Argentina. (2003) Disponible en: <http://www.inep.gov.br/pesquisa/bbe-online/det.asp?Cod=52436&type=M> (consultado 7/11/2009).
- SENDÓN. M., Diferentes dimensiones de la autonomía de la gestión escolar: un estudio de casos en escuelas pobres de la Ciudad de Buenos Aires. Revista Iberoamericana de Educación 7 n. ° 44/2 . (2007) Disponible en <http://www.rieoei.org/deloslectores/1832Sendon.pdf> (consultado 7/11/2008)

