

La gestión humana en los ecosistemas educativos innovadores

Verónica Dentone

Resumen

Esta publicación está destinada a docentes, educadores, directivos y supervisores. Es una producción sustentada en años de experiencias educativas, investigación en gestión y herramientas de implementación.

En palabras de su prologuista, Dra. Andrea Tejera,

«Se trata de un texto que llega, como quien lo escribe, desde la experiencia, la reflexión situada y el compromiso sostenido con una gestión educativa humanista, inclusiva y profundamente ética.

[...] No solo nos ofrece un marco conceptual innovador —la escuela como ecosistema—, sino que nos invita a caminar por sus senderos y descubrir sus escenas, voces, herramientas, preguntas y silencios en los múltiples espacios que habitan sus actores: aulas, patios, salas docentes, reuniones reales, comunidades que sueñan con seguir siendo escuela. Pero no nos deja solos en esta recorrida. Para iniciar el camino nos ofrece analizadores institucionales, herramientas valiosas que nos permiten capturar

las realidades desde las diferentes perspectivas de quienes las construyen en lo cotidiano, de manera individual y colectiva, primer paso indispensable para procurar transformar la realidad. Hay dos conceptos de extrema relevancia que recuperamos en esta presentación: la escuela como ecosistema y los actores como autores educativos.

[...] Pensar la institución como ecosistema supone reconocer que sus partes se interrelacionan en equilibrios dinámicos, que el contexto no es un dato externo, sino constitutivo, que el aprendizaje se sostiene en vínculos y que el bienestar es condición para enseñar y aprender. Significa también visibilizar lo invisible: los climas, los afectos, los cuidados, los silencios. Este enfoque se articula con una pedagogía del vínculo, con una ética del cuidado, con una política de la participación. La gestión se aleja del control y se orienta hacia el acompañamiento, la coordinación, la escucha, el impulso. El liderazgo se descentraliza, se distribuye, se coconstruye».

Introducción

La propuesta recorre cinco capítulos para reflexionar y profundizar la mirada a los centros educativos en clave de siglo XXI. La educación como derecho humano y bien público es agente de cambio, promueve y habilita el desarrollo integral de las personas y, por ende, contribuye al desarrollo de la sociedad. El ser humano como ser inconcluso necesita la educación a lo largo de toda la vida para transformar los proyectos personales y comunitarios en diferentes ámbitos para desarrollarse con plenitud y, de esa forma, ampliar oportunidades individuales y sociales.

Proponemos una perspectiva humanista de la gestión en clave de territorio, una mirada a la organización como ecosistema, a quienes lo habitan como autores educativos y un modelo de gestión superador acorde a la escuela de hoy.

Compartimos sustentados en la investigación educativa, marcos teóricos y experiencia docente una mirada integral a los centros educativos desde la perspectiva ecológica, determinando diez componentes que integran el ecosistema. Durante el recorrido se comparten variadas herramientas y dispositivos de intervención y análisis para el abordaje de todos los componentes en la institución.

Avanzando en el proceso de análisis y reflexión se propone la consolidación del ecosistema con aportes desde la mirada del supervisor desde la perspectiva del asesor como clave de oportunidad e innovación.

Desarrollo

Las instituciones educativas desde su gestión necesitan abordajes innovadores para pensar modelos y propuestas de enseñanza que posibiliten deconstruir la realidad dicotómica y generar propuestas que aseguren proyectos educativos integrales, innovadores para garantizar aprendizajes relevantes. «Quien gestiona hace. Pero su hacer fundamental es hacer para que con los otros se haga de un modo más potente posible. En este camino, quien gestiona requiere de un instrumento precioso: la palabra», dice Bernardo Blejmar (2006, p. 15).

La experiencia escolar siente una crisis de sentido: ¿para qué mundo educamos?, ¿para qué y cómo estamos educando?, ¿qué saberes necesitan los estudiantes para el siglo XXI y XXII?, ¿la escuela ofrece oportunidades a todo el alumnado?

Los sistemas educativos se encuentran inmersos en el debate sobre el lugar que debe ocupar la escuela en esta época. La institución educativa se siente atravesada e interpelada por las demandas de la sociedad, que plantea insatisfacción ante los resultados educativos. Con frecuencia la educación es sometida a demandas excesivas

y contradictorias, que generan insatisfacción, desesperanza y frustración. No siempre las políticas de reforma alcanzan los resultados de mejora y calidad esperados. En ese escenario, los centros educativos inician sus búsquedas metodológicas y de propuestas que acompañen la transformación.

La escuela parecería estar sometida a políticas de reforma permanente que, en la mayoría de los casos, no alcanzan los resultados esperados. Habría que preguntarse entonces por qué, luego de tantos años de buenos discursos pedagógicos, en las instituciones escolares se siguen reproduciendo dispositivos que dan resultados insatisfactorios (Tenti Fanfani, 2021, p. 12). Como expresa Cecilia Braslavsky (2006), es preciso «aprender lo que se necesita en el momento oportuno y en felicidad» (p. 16), desplegando una diversidad de prácticas y formas de enseñar sostenidas por el lenguaje emocional que movilicen la necesidad y el sentido de la oportunidad para quien educa y se educa. Allí, los niveles de gratificación posibilitan el estado de bienestar y felicidad que, a su vez, hacen posible el aprendizaje. Cuando enfrentamos la crisis de sentido y los conflictos como posibilidad transformadora y oportunidad para el cambio, desde una mirada movilizadora, de hacia dónde vamos, podemos proyectar los cambios.

Es necesario reflexionar sobre el lugar de la escuela, su sentido de pertenencia a la comunidad en la que se inserta, las nuevas maneras de vincularse sin perder el sentido de lazo social, así como el sentido de referencia de los saberes que circulan, que se validan y legitiman, y poder jerarquizar y renovar nuevos contratos sobre los saberes relevantes.

Un dispositivo de análisis para poder determinar dónde estamos y hacia dónde vamos son las rutinas de pensamiento, ya que permiten a los equipos de trabajo pensar, reflexionar y visitar sus maneras de hacer la escuela. Es necesario pensar las instituciones educativas desde las infinitas posibilidades de ser, transitar, construir, demarcar tiempos y espacios, reparar, con directivos y supervisores líderes para desarrollar capacidades vinculares. De esta manera, será posible transformar la realidad cotidiana como educadores a través de espacios de encuentro con un otro y en colectivo, con tiempos y espacios para entretejer vínculos internos, alianzas con la comunidad, conciliando e integrando los sentidos, las voces y las miradas de todas las personas. Se vuelven fundamentales las escuelas que construyen tramas vinculares y estilos de comunicación con una matriz y tono emocional de sostén, pues desde esos cambios se condicionan acciones, toma de decisiones, niveles de planificación y organización. Esto da lugar a lo diverso, heterogéneo y situado. Hay que promover miradas superadoras de la crisis de sentido de la educación desde la tensión creativa de las convicciones, con alta estima en lo escolar, con valoración social, emocional y ética de estudiantes y docentes, con docentes hacedores, motivados y estimados en su labor.

Cabe preguntarnos: ¿podemos continuar gestionando la escuela con la mirada del siglo XX?

La escuela necesita instituir espacios de participación; por ejemplo, implementar la asamblea como dispositivo de sostén del proyecto educativo, formada por todos los miembros de la institución (docentes, estudiantes, familias) para que los procesos de gestión sean espacios de educación. Como indica Jordi Musons (2021), «La educación actual debe ayudar a los niños a aprender a transformar esa información en conocimiento, [...] resulta necesario educar para la innovación, no para la repetición» (p. 16)

Para gestionar la complejidad, la escuela necesita docentes aspiracionales nutridos desde lo humano, inspiracionales, con relevancia en el liderazgo pedagógico, con *palabra para dar*, para motivar y comprometer a sus estudiantes con su proyecto de vida. Los y las docentes de este siglo necesitan implicarse en la accesibilidad educativa, a través de modelos participativos, innovadores y siendo buenos comunicadores, creativos, sensibles, innovadores, capaces de acuñar nuevas formas de hacer instituciones en clave cogestionada.

El aula no es un lugar inocuo

La educación nos inscribe en un lugar, nos instituye en él y nos nutre de saberes que posibilitan diferentes maneras de conocer, leer e interpretar el mundo como sujetos sociales. Sin embargo, necesitamos fortalecer las capacidades institucionales en los procesos de enseñanza y aprendizaje de los y las estudiantes, garantizando su acceso y calidad. Debemos educar desde la posibilidad, generando las condiciones necesarias de presupuesto, recursos materiales, compromiso con la comunidad, en una escuela vivible, plena, digna, de impulso existencial y esperanzadora.

Las maneras de hacer en las aulas pueden ser liberadoras y de apego, o ser ataduras y restrictivas, pero dejan huellas en quienes las transitan.

El aula no es un lugar inocuo. Proponemos que revisitemos los espacios, habitemos los lugares, las aulas, para renovar miradas posibilitadoras, focalizados en lo que hay y no en lo que falta, con propuestas en espacios convocantes, motivadoras y de escucha. Comprender y generar espacios de acontecer de cada uno, para valorar y enriquecer las experiencias en un tiempo que habita, que se disfruta, que se es, en espacios de hospitalidad.

Como enseñantes, las y los docentes despliegan saberes, valoran y potencian en sus estudiantes ese afecto por el saber, no como transmisor-consumidor, sino como docente transformador, crítico y siempre con actitud de aprendiz. Desde ese lugar

acontece y se entrecruza el afecto por enseñar con el afecto por el saber, con pasión, propósito e intención, para superar acciones transmisivas y rutinarias y desplegar escenarios para enseñar desde el compartir, mostrar, sugerir, indicar, acompañar, desde recorridos que despiertan en las otras personas voluntad, motivación, abriendo el lugar al diálogo y el pensamiento, sin renunciar al lugar de enseñante, con insistencia, persistencia y compromiso.

Como lo expresa Carina Kaplan (2018), en el aula de clase, el error debe ser un nuevo punto de partida, una oportunidad para recomenzar, una esperanza para encontrar respuestas. Debe transformarse en voluntad para enseñar para encontrar el equilibrio entre la guía y la autonomía y ser un espacio donde se desarrolla afecto por la singularidad.

Fernando Savater (2006) expresa que la educación es la única capaz de «fabricar más humanidad en sus ciudadanos [...], porque la humanidad no es una mera disposición genética» (p. 27), es parte del intercambio con esas cosas que nos dan los demás. «Nadie se hace humano solo» (p. 27). El fundamento de la educación, el contacto y el contagio de otros seres humanos nos hace humanos. Tenemos que contagiarnos de la humanidad de otros y eso sucede a través de la educación (Savater, 2006).

El liderazgo estratégico del director, a través de diferentes estrategias, articula su gestión y lo encamina a dar el rumbo fijado para la organización, para articular, reestructurar, prever cambios a través de la gestión colaborativa que desarrolle capacidades organizacionales desde su identidad y sus funciones. Se gestionan procesos para fortalecer el entramado relacional, las propuestas y metodologías y los sistemas de comunicación e interacciones con la comunidad.

Los gestores necesitan observar, escuchar y leer la realidad con quienes la habitan, comprendiendo que no son procesos lineales ni simples. Son procesos complejos sostenidos en las interacciones, los vínculos, la mirada, la palabra, las conversaciones verbales y corporales.

¿Por dónde iniciar el proceso innovador y de transformación?

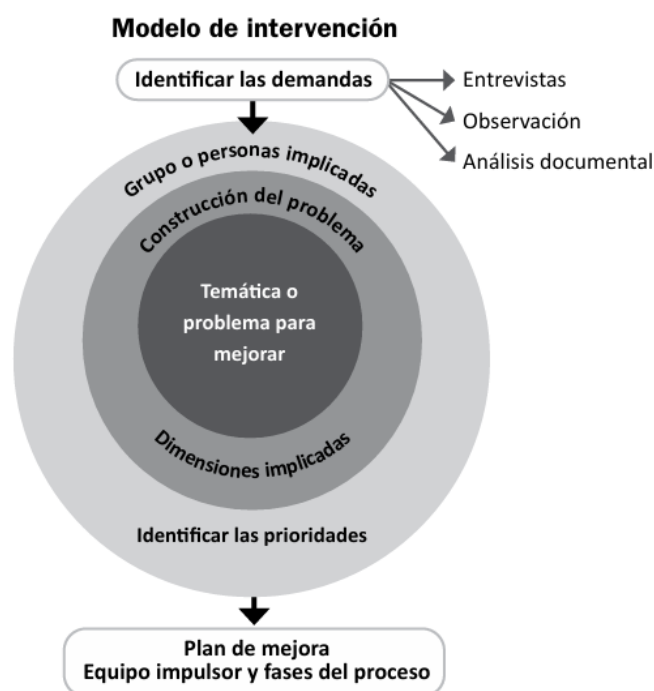
Necesitamos diagnósticos válidos, sistemáticos, desplegar diferentes dispositivos y herramientas de análisis de la realidad, entrecruzados con procesos de autoevaluación y coevaluación, para determinar los puntos de partida, los problemas y consensuar los horizontes deseados de mejora porque el conocimiento y el autoconocimiento potencian el desarrollo organizacional. Como expresan Marcos Sarasola y Cecilia von Sanden (2018), el trabajo de conocimiento autotransformador lo vamos gestionando con nuestras reacciones y actitudes y se posibilitan diferentes niveles de desarrollo e integración de las personas a la institución educativa.

Los ecosistemas internos se estructuran y consolidan a partir de su cultura institucional, la visión compartida, el desarrollo vincular: relaciones interpersonales, la consolidación de los liderazgos, los tiempos y espacios habilitantes de una cultura colaborativa y promotora del trabajo en equipo, para impulsar y desarrollar procesos de enseñanza y aprendizaje relevantes, la resiliencia, el desarrollo y satisfacción de sus integrantes, la confianza en la gestión organizacional, pensando en la innovación y los ciclos de investigación.

A partir de análisis y diagnósticos colectivos, se identifican los problemas, se analizan sus causas y consecuencias y se planifican las estrategias de intervención, para robustecer y vigorizar las intervenciones en procesos educativos complejos y significativos.

Un plan de mejora responde a las necesidades detectadas, en un proceso reflexivo e intencional, desde el cual se planifican líneas de acción distribuidas en el tiempo y el espacio. Los cambios no suceden de manera global, por lo que un grupo impulsor asume responsabilidades para el cumplimiento de los objetivos propuestos y el reto de comprometer e involucrar a todos los actores institucionales. Como lo indica Gather Thurler (2004), «la institución escolar es el nudo estratégico para un cambio planificado» (p. 9).

Joaquín Gairín Sallán (2006) expresa que en este escenario de incertidumbres y de retos, los planes de mejora son procesos estratégicos que dotan a los centros docentes para intervenir de forma sistematizada sobre aspectos de su realidad educativa, con el objetivo de mejorar su organización y funcionamiento e intentar optimizar los resultados educativos.



Pensar el centro como tarea colectiva es convertirlo en el lugar donde se analiza, intercambian experiencias y se reflexiona conjuntamente sobre lo que pasa y lo que se quiere lograr, de manera cohesiva y coherente para diseñar los cambios organizativos, así como también nuevas prácticas.

El modelo superador se estructura con base en ecosistemas que consolidan:

- modelos y circuitos de comunicación plena en entramados vinculares;
- liderazgos distribuidos;
- equipos directivos profesionales, inspiradores e innovadores;
- partir de lo singular para construir lo grupal, aulas cooperativas;
- docentes y personas adultas presentes, en disposición y con foco en los procesos;
- nuevos entornos de aprendizaje y aulas activas con docentes facilitadores;
- espacios multigrado con estudiantes mentores, con miradas innovadoras;
- diseños metodológicos activos con estrategias motivadoras, con propuestas diversificadas para atender a las potencialidades;
- sistemas de evaluación para el aprendizaje que respeten y contemplen estilos de aprendizaje y rasgos personales;
- espacios de formación, planificación y acompañamiento;

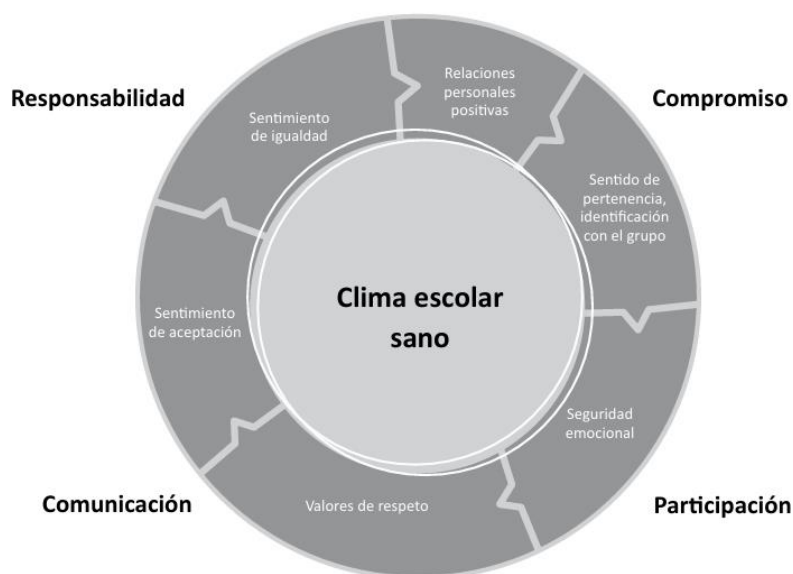
La escuela tiene que promover, desarrollar y desplegar tramas comunicacionales plenas. Las construcciones humanas, como la urdimbre, entretejen las relaciones para llegar a ligaduras más profundas de acción y emoción, desde la amorosidad de la escucha que sostienen y contienen las interacciones subjetivas, en los espacios de encuentro y conversación. Como lo expresa Skliar (2018), la alteridad y el cuidado significa pensar al otro por sí mismo y, a la vez, al otro en el interior de relaciones éticas de alteridad, desde el reconocimiento en el encuentro conversacional en cada nuevo acto educativo, de manera circular y transformadora.

El desafío es generar ambientes sanos, atractivos, transformadores, que contribuyan a la construcción de los proyectos personales de vida de cada estudiante, donde las competencias blandas serán prioritarias en el proceso de aprendizaje. Los contextos de prácticas adquieren relevancia socializadora cuando los procesos de intercambio ponen en juego las creencias personales que construyen tramas vinculares. Los niveles de tolerancia, aceptación y apertura determinan relaciones interpersonales de calidad, para desarrollar habilidades como la creatividad, la empatía, la cooperación o la iniciativa a la acción y la toma de decisiones.

Los vínculos y el entramado orgánico del ecosistema se construyen desde la palabra y las conversaciones en espacios de diálogo efectivos, capaces de intercambiar creencias, puntos de vista, concepciones y derribar prejuicios. «La conversación entre pares es una herramienta extraordinariamente poderosa y efectiva en la escuela», dice Mariano Sigman (2022, p. 92). El diálogo es el epicentro del vínculo y el relacionamiento entre los seres humanos; implica encuentro, presencia, atención, conciencia, intercambios dinámicos, en procesos de apertura, escucha y comprensión.

El lenguaje es el poder para crear y construir las relaciones; es la fuerza para expresar y comunicar a través de palabras que pueden, por un lado, herir, generar conflictos, desencuentros o, por otro lado, construir espacios posibilitadores de sueños, acuerdos, amor y aceptación. Los acuerdos que surgen desde el respeto y el amor nos potencian; los que anidan en el miedo nos desgastan.

El desarrollo vincular del ecosistema constituye el clima institucional, con alta incidencia en los resultados organizacionales, en los logros académicos, en la consolidación de la cultura y el nivel de evolución institucional. Los cuatro pilares que necesitamos para construir climas sanos son: compromiso, responsabilidad, sistemas de comunicación y niveles de participación institucional.



El aprendizaje institucional compromete un aprender de todos entre todos, para desarrollar competencias y habilidades que coadyuven a la vida en comunidad, en procesos de evaluación formativa *para* el aprendizaje y no *desde* el aprendizaje.

Los procesos de enseñanza y aprendizaje son recursivos, espiralados en una nueva ecología del aprendizaje, donde es necesario considerar para su significatividad: las nuevas maneras de aprender, saberes previos, la historia singular de cada estudiante,

su diversidad para garantizar la accesibilidad, la cultura, desde lo instituido e instituyente, el objeto de conocimiento y los marcos teóricos, los niveles de concreción a través del microcurrículo y las estrategias de enseñanza y aprendizaje.

Los ecosistemas educativos, en la medida en que alcancen altos niveles de confianza, devienen en modelos más inclusivos, aseguran el acceso y la participación y desarrollan procesos de apropiación de conocimiento integrado. Los escenarios confiables fortalecen la cohesión del grupo y la coherencia institucional, el sentido de pertenencia y altos niveles de implicación.

Desde la experiencia se proponen diferentes dispositivos de análisis para la planificación y diseño de la mejora, a través de diferentes analizadores institucionales como el iceberg, el prisma de Antúnez, la recopilación y el análisis documental, el árbol de problemas y variados protocolos de observación para diferentes instancias de intervención.

Se socializan dispositivos de análisis, evaluación y metacognición, dispositivos de evaluación de la retroalimentación constructiva y variadas rutinas de pensamiento para los diferentes momentos de intervención y autores educativos. Finalmente, se comparten dispositivos para la retroalimentación de los estudiantes y dispositivos de análisis para fortalecer los liderazgos directivos que impacten de manera positiva en su intervención.

Gairín Sallán (2008, p. 1) plantea que «la innovación no es necesaria para que las cosas cambien, sino porque las cosas cambian». Las instituciones educativas, en el presente siglo, aún se encuentran interpeladas por estas interrogantes: ¿qué innovar?, ¿cómo innovar?, ¿cómo acompañar las demandas de la sociedad?, ¿cómo construir una organización convocante?, ¿cómo superar el agotamiento de las propuestas tradicionales?, ¿qué cambios son necesarios y deseables? Cuando el centro educativo como ecosistema implementa innovaciones, habilita el desarrollo profesional en comunidades de aprendizaje que investigan o indagan con sistematicidad.

En los contextos de acción, los equipos docentes se hacen buenas preguntas, con dispositivos de práctica reflexiva y mirada científica de los modos de hacer. Innovar no es cambiar todo; es seleccionar e institucionalizar procesos de investigación situados, como cambio integral y holístico de los ejes fundantes del ecosistema.

Los círculos de investigación colaborativa nutren y fortalecen los ecosistemas educativos, apalancando las otras variables como cultura, visión, liderazgos, capacidades de enseñanza y aprendizaje, con docentes reflexivos y críticos que adoptan nuevos repertorios de prácticas innovadoras que contribuyen al aprendizaje significativo o profundo.

Estas son las condiciones para consolidar círculos de investigación:

- espacios para análisis y construcción de conocimiento;
- construcción de la hipótesis y problema de investigación;
- diseño metodológico;
- selección de las herramientas de investigación;
- diagrama de implementación;
- lectura de la realidad e insumos;
- construcción de conocimiento para la innovación;
- integración sostenida y sistemática de los cambios;
- superar los conflictos, las barreras y las resistencias;
- apropiación y participación de los ciclos de innovación;
- comunicación a la comunidad;
- gestión planificada y monitoreada por el equipo impulsor responsable.

Los niveles de desarrollo y satisfacción de los integrantes del ecosistema se consolidan con climas seguros, cultura del cuidado y sostén, tramas vinculares sanas y liderazgos conscientes. Se trata de ecosistemas donde no existen abusos de poder ni saber, porque ambos circulan en contextos de respeto, tolerancia, inclusión, con sistemas de comunicación asertiva, confianza y aceptación de las diferencias.

Los ecosistemas educativos necesitan consolidar los diez componentes analizados en el capítulo anterior porque en la medida en que se identifican, desarrollan, potencian, consolidan y robustecen de manera integral, se desarrollan modelos educativos integrales, ecológicos y sistémicos en una escuela sostenida en el vínculo. Los diez componentes que se mencionaron y explicaron se interrelacionan en un equilibrio dinámico para que el centro educativo consolide su mandato, misión y visión con centralidad en cada estudiante y sus aprendizajes.

En el siguiente diagrama se explicitan los niveles de incidencia y la relación de cada uno de los componentes para consolidar el ecosistema.



Los componentes se interrelacionan e integran en tres niveles del ecosistema, cuyo núcleo está integrado por la cultura y la visión construida, de acuerdo con sus objetivos y metas, con las voces de todos los autores educativos. El siguiente nivel de consolidación se constituye por la trama vincular, los espacios y tiempos de trabajo colaborativo, donde se ponen en juego las individualidades y la grupalidad, por lo que contribuye a los niveles de resiliencia y los liderazgos que se instituyen. En el último nivel, como cono de incumbencia en los procesos, transcurre la confianza en la gestión y el desarrollo de la satisfacción de sus autores educativos para que se implementen ciclos de investigación e innovación que consoliden un sistema robusto y relevante de enseñanza y aprendizaje.

Los procesos para una gestión transformadora con mirada sistémica, dinámica y flexible necesitan procesos de planificación y acción con sentido. Las escuelas como ecosistema, en comunidad, necesitan gestionar sus componentes para el desarrollo de competencias dando respuesta a las demandas y a los desafíos de educar. En el recorrido de su consolidación, es necesario generar mejores condiciones de accesibilidad, sustentabilidad y escalabilidad a través de:

- a. proyectos consensuados y liderados con ejes estructurantes para desarrollar capacidades organizacionales;
- b. tiempos y espacios de construcción colectiva;
- c. actualización y formación de la comunidad educativa para promover instancias de análisis y reflexión de las prácticas;
- d. sensibilizar y comprometer a todos los actores institucionales para generar la escuela inclusiva;

- e. reconocer y revalorizar los espacios de prácticas y experiencia docente como fuente de conocimiento, análisis, reflexión y aprendizajes;
- f. dispositivos de registro que generen comunidades de aprendizaje: teoría y práctica;
- g. acuerdos sobre la evaluación, la enseñanza y el aprendizaje que generen miradas a las trayectorias, acompañamiento pedagógico y didáctico, para facilitar y promover los diseños universales de aprendizaje;
- h. escuelas abiertas a la comunidad, insertas en redes institucionales potentes y genuinas;
- i. climas saludables sustentados en el vínculo, los valores colectivos, con objetivos propios para asegurar el equilibrio entre lo individual y lo colectivo;
- j. formas de organización, flexibles, dinámicas, sistematizadas y planificadas;
- k. relación positiva del clima y desarrollo organizacional con equilibrios entre la enseñanza y el aprendizaje;
- l. grado de cohesión que contribuya a la consolidación de una comunidad educativa sustentable;
- m. nuevos espacios y sentidos de comunicación, cooperación y construcción grupal de conocimientos;
- n. nuevos sentidos al aprender, espacios de reflexión, comprensión y cambio, interrogarse, investigar, dialogar, comprender, mejorar, de batir, comprometerse, exigir, de forma colegiada, ética, participativa y con responsabilidad.

Debe partirse de la realidad para caminar hacia la imagen deseada (visión), a través de procesos de análisis y reflexión para intervenir con pertinencia, brindar espacios de buenas prácticas y narrativas docentes, reflexionando sobre las prácticas como estrategia transformadora de la realidad.

Una institución educativa de acuerdo con sus posicionamientos y valores puede *construir amparo, dar abrigo*, o puede ser un escenario educativo que excluye, expulsa y desafilia por indiferencia o miradas hegemónicas. Cuando una institución educativa abandona al profesorado en su proceso de formación, abandona al estudiantado en sus aprendizajes, desampara a sus estudiantes que abandonan, se cierra a la comunidad, abandona el sostén de lo edilicio y se siente abandonada por el afuera, seguramente todas las personas que la integran (docentes, personal administrativo, estudiantes, familias) se sienten quebradas y abandonadas como resultado de la pérdida del sostén.

Referencias bibliográficas

- BLEJMAR, B. (2006). Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Noveduc.
- BRASLAVSKY, C. (2006). Diez factores para una educación de calidad para todos en el siglo XXI. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(2), 84-101.
- TENTI FANFANI, E. (2021). La escuela bajo sospecha. Sociología progresista y crítica para pensar la educación para todos. Siglo XXI.
- MUSONS, J. (2021). *Reinventar la escuela*. Arpa.
- SAVATER, F. (2006). [Fabricar humanidad](#). *Revista Prelac*, 2, 26-29.
- KAPLAN, C. (2018). Emociones, sentimientos y afectos. Las marcas subjetivas de la educación. Miño y Dávila.
- GATHER THURLER, M. (2004). Innovar en el seno de la institución. Graó.
- SARASOLA, M., y VON SANDEN, C. (2018). Eneagrama y educación. 9 formas de enseñar y aprender para la realización del ser. Santillana.
- GAIRÍN SALLÁN, J. (2006). *El cambio en los centros educativos*. Instituto de Educación, Universidad ORT Uruguay [documento interno].
- GAIRÍN SALLÁN, J. (2008). Retos y perspectivas de innovación en los centros educativos. En A. VILLA SÁNCHEZ (coord.), *Innovación y cambio en las organizaciones educativas* (pp. 77-128). Universidad de Deusto.
- GAIRÍN SALLÁN, J., y ANTÚNEZ MARCOS, S. (coords.) (2008). *Organizaciones educativas al servicio de la sociedad*. Wolters Kluwer.
- SIGMAN, M. (2022). El poder de las palabras. Cómo cambiar tu cerebro (y tu vida) conversando. Debate.
- SKLIAR, C. (2018). *Pedagogías de las diferencias*. Noveduc.