

El líder líquido en la era tecnológica

Carla Puig

Mariana Schenone Psicopedagoga, editora de tramared

Andrea Segundo

Índice

1.	Parte A: Estado de situación - Identificación de dos problemas	2
2.	Parte B: Interpelando al conocimiento	3
2.1	El arte de dirigir en la gestión escolar	3
2.2	Nuevos roles de liderazgo del Siglo XXI	5
3.	Parte C: Propuestas de intervención	8
3.1	Propuestas de intervención - De la teoría a la práctica	10
4.	Reflexión final	11
5.	Bibliografía	13

1. Parte A: Estado de situación - Identificación de dos problemas

El presente trabajo tiene por finalidad analizar el rol del líder en la era tecnológica. Por tal motivo, se analizará el caso de una docente de inglés que fue nombrada en Marzo de 2018, “Líder del centro de recursos tecnológicos” en un colegio de doble jornada bilingüe de San Isidro, Pcia. de Buenos Aires, y analizaremos todos los obstáculos que debió sortear en cuanto a su rol de liderazgo en dicha área, que fue creado al mismo momento de su nombramiento.

En Febrero de 2018, la Coordinadora del área de IT del colegio “XX” de San Isidro fue despedida de su cargo. El motivo de esta determinación fue el cambio de funciones que debía implementar el área. La Coordinadora de IT era Licenciada en Sistemas y su principal función era la de trabajar desde lo operativo

en el área. Para enumerar algunas de sus funciones, la Coordinadora del departamento de IT estaba a cargo de la instalación de terminales para que las computadoras trabajen en red, de chequear permanentemente que los servidores estén actualizados y que los routers estén en funcionamiento, entre otras competencias más específicas.

En Marzo de 2018, el colegio decidió nombrar a una de sus docentes de inglés, que venía capacitándose durante los últimos 5 años en el uso de las tecnologías en los contenidos académicos de forma transversal a las diferentes áreas, como “Líder del centro de recursos tecnológicos.” Una de sus principales funciones fue la de elaborar el curriculum de las TICs de 1er a 6to grado. A su vez, estaba a cargo de la capacitación docente en cuanto al uso de las tecnologías dentro y fuera del aula y trabajaba con ellos como facilitadora pedagógica digital.

Al primer impacto por el despido de la Coordinadora del área de IT, se le sumó un **cambio de rol, no sólo desde lo pedagógico, sino que también desde lo estructural**. El departamento de IT como tal, ya no existía más y la nueva “Líder del centro de recursos tecnológicos” debía trabajar ahora con las coordinadoras de castellano e inglés, cuando en el pasado era una coordinación autónoma con un proyecto independiente. A este cambio sustancial, se le sumó la dificultad en cuanto a la aceptación por parte del staff de este nuevo rol, y la **indiferencia y resistencia de ciertos docentes en cuanto a la inclusión de la tecnología en sus prácticas académicas**.

Palabras clave: Liderazgo, tecnología, colegialidad, cambio

“La enseñanza implica procesos de transformación que se dan sobre las almas de otros”

Andrea Alliaud

2. Parte B: Interpelando al conocimiento

2.1 El arte de dirigir en la gestión escolar

¿Cómo se genera el cambio en el nuevo rol docente?

Liderar la escuela de hoy representa un gran desafío desde el punto de vista social ya que la autoridad y la legitimidad docente están siendo cuestionadas desde hace varios años. En el pasado, la legitimidad del rol docente estaba simplemente dada por el cumplimiento de sus funciones dentro de la institución, era una legitimidad de oficio y ejercida por el simple hecho de ser docente ubicado en el lugar del saber, en donde primaba esa asimetría y se lo respetaba como tal. El docente recibía el apoyo de las instituciones y de las familias y su labor era

valorada por todos los sectores. Hoy ese lugar es cuestionado y hay que salir a legitimizarlo diariamente. Todos los días los docentes deben trabajar en pos de la legitimidad de su rol y salir a “seducir” a sus alumnos nuevamente.

Tenti Fanfani (2007) considera que los adultos han perdido el poder sobre las nuevas generaciones de algún modo ligado al proceso de desinstitucionalización. Y el maestro debe “conquistar” a los alumnos nuevamente. No se ha perdido “poder” sobre ellos sino que ahora la forma de “poder” es diferente y debe ser abordada de manera diferente.

Posiblemente estos cambios paradigmáticos en las relaciones de poder, entre quien enseña y quien aprende, pensar en cuánto sabe el que está al frente en el lugar del maestro y de qué manera lo comparte con sus alumnos, nos lleven a pensar que se está gestando un cambio, durante los últimos años, aparejado, entre otras cosas, a la globalización a la que nos vimos inmersos por los avances tecnológicos. Entonces ahora la información está más cercana a todos gracias a las nuevas tecnologías y las formas de acceso a ella, al alcance de la mano o mejor dicho a un doble clic en la computadora. Hoy el alumno puede recibir la misma información por el docente o encontrarla en internet. Necesitamos un “cambio en la manera”, como dice Tenti Fanfani, en la transmisión del conocimiento.

¿Cómo puede darse el cambio docente, cómo cambiar la manera?

El rol del educador podría compararse en la actualidad con el rol de un “artesano” y “todavía hay que liberar al artesano que todos llevamos dentro.” (Sennett 2012, p.9) Es necesario que los docentes encuentren nuevas formas de adueñarse de sus clases y de llegar a sus alumnos y familias. Nos debemos olvidar de viejos supuestos para darle lugar a los “artesanos” que hay en nosotros, artesanos necesarios para la construcción del vínculo escuela - familias, docentes - alumnos.

Por eso, en esta dirección, Lewkowicz (2002) señala que debemos abandonar los “supuestos”, no dar por sentado situaciones que deberían darse o esperarse por sí solas, para darle lugar a la construcción diaria de soluciones a los problemas encontrados. Por lo que es necesario diferenciar entre “agentes” e “instituciones”, ya que lo que la institución no pueda suponer, el agente deberá inventarlo y agregarlo.

El cambio se genera en el poder del agente, independientemente de lo institucional, y en todo aquello que el docente tiene en sí para pensar creativamente las posibilidades de llegar a sus alumnos. Es un trabajo de seducción constante semejante al de un artesano, un alfarero modelando su vasija día a día, girando la rueda con sus manos en ella para lograr la mejor pieza

posible. El cambio posible está en el docente, sin olvidar del sistema que lo precede, pero dentro del aula el docente se convierte en artesano de su propia práctica.

Según Tenti Fanfani (2007):

“En la actualidad, el caudal de autoridad que cada docente es capaz de construir con sus propios recursos y su habilidad para usarlos tiende a ser cada vez más importante. Por varias razones, las instituciones educativas ya no están en condiciones de garantizarle al maestro-funcionario ese mínimo de credibilidad que en otros tiempos le proporcionaban. Así, su trabajo se parece más al de un actor de teatro que debe conquistar y persuadir cotidianamente a su público.” (Tenti Fanfani, 2007, p. 63)

Entonces, ¿cómo pensarse cada día frente al aula en un trabajo de educador/artesano en donde la institución escolar muta sin saber en qué dirección?

Pensando en las palabras de Lewkowicz (2002) las relaciones están en construcción permanente. De igual modo ocurre con la legitimación docente. Todos los días debo legitimizarme en mi labor frente a los otros. Algo que en el pasado estaba dado simplemente por el rol a cumplir, algo que ahora me demanda una actitud creativa, de vinculación diferente los alumnos así como también con los pares resistentes al cambio.

2.2 Nuevos roles de liderazgo del Siglo XXI

¿Cómo enfrentar los cambios que deben accionar la institución educativa y el docente en este nuevo contexto?

El Siglo XXI nos trae cambios abismales de la mano de las nuevas tecnologías. Estos cambios generan la creación de nuevos puestos de trabajo y de roles en todos los ámbitos. En el caso de las escuelas, la tecnología nos atraviesa y debemos acompañar ese cambio de manera efectiva y dinámica.

“La sociedad del conocimiento es una sociedad cambiante en la que la información se expande rápidamente y circula continuamente alrededor del globo; dinero y capital fluyen en una búsqueda inquieta e implacable de nuevas oportunidades de inversión; las organizaciones se reestructuran continuamente (...)” (Hargreaves, 2003, p.40)

Sumado a esto, liderar la escuela hoy no es lo mismo que hace 50 años atrás. Tal como lo señala Aguerrondo (1996):

“Cuando se trata de enfrentar cambios, las escuelas tienen un doble problema. Primero, en general están bastante burocratizadas lo que quiere decir que tienen

problemas de rutina, resistencia al cambio y falta de flexibilidad. Segundo, la educación en sí misma tiene un ritmo relativamente lento no sólo porque forma parte de los aspectos de conservación de la cultura, sino porque la cultura en sí misma es un campo en el que las transformaciones toman muchos años.” (Aguerrondo, 1996, p.29)

Dicho esto nos cuestionamos que al cambio se le incorpora la variable del tiempo, el rigor de la inmediatez. Y nos cuestionamos, **¿cómo enfrentar el tiempo en “tiempos urgentes de cambio”?**

¿En qué debemos pararnos para este desafío del cambio, con una respuesta urgente y consistente?

“Un cambio continuo, a veces denominado de manera demasiado abusiva y demasiado evasiva del neoliberalismo ha trastornado los viejos marcos institucionales y burocráticos, introduciendo nuevos modos de *management*; y la sociología de las profesiones se ha convertido en la introducción a una sociología general del cambio”. (Dubet, 2006, p. 21)

Tal como lo señala Molinari (2011), el desafío en el Siglo XXI de las empresas será el renovarse y reinventarse para poder subsistir en un mundo con paradigmas nuevos como la transparencia, la sustentabilidad, la integridad y la colaboración.

Según Aguerrondo (1996) en cuanto a la innovación en las escuelas, no sólo es necesario tomar las decisiones correctas sino que éstas deben ser las adecuadas en cuanto a una determinada institución, teniendo en cuenta todas sus características.

¿Es su vinculación con la tecnología una de las respuestas para el cambio en el accionar del nuevo docente?

El surgimiento de internet en los ‘90 dio lugar a la democratización del saber, el acceso libre, permitió al hombre a estar a un “click” de la información. Esto obligó a la sociedad ha reconfigurarse y nuevos intereses se precipitaron. Fue el punto de partida al origen del surgimiento de diferentes dispositivos. “La gente aprende de otra forma el conocimiento está disponible, las personas autogestionan y aprenden haciendo” (Molinari, 2011, p. 149)

Las redes sociales cobran protagonismo y, un modelo nuevo de interacción se manifiesta: la inmediatez en las relaciones sociales propagándose a un modo de interacción en el acceso a la información. A raíz de este modo de actuar el pensamiento de la economía se redefine a sí mismo y da lugar al capitalismo digital promoviendo, así, una economía colaborativa.

Entonces, **¿cómo proveer a los alumnos y a los docentes de las herramientas necesarias para intervenir en esta nueva constelación digital?**

Vivimos un momento disruptivo, desde la revolución de la colaboración o la revolución digital, dice Molinari (2011). La autoridad se reformatea de acuerdo a los nuevos dispositivos que entran en la escena educativa. Cambia el proceso de interactuar con el conocimiento y como actores del sistema educativo se impone un modelo nuevo de concebir la tarea de educar. Obviamente, esta situación trae aparejada la incertidumbre.

“Durante casi todo el curso de la historia humana, la “inmediatez de la presencia”, coincidió con la “ inmediatez de la acción” potencial y factible”. (Bauman, 2003, p. 128) Hoy la presencia y la acción están al mismo tiempo configuradas en el sistema digital que conlleva un modo diferente de interacción y socialización. Alrededor de las redes sociales se configura todo un sistema de dispositivos entramados en una red comunitaria, todo queda expuesto y en evidencia. La sociedad transparente refleja y espera aprobación a través de un click que avale y dé un reconocimiento virtual.

La tecnología hoy es el recurso nuevo que se presenta con total impunidad y obliga a los sujetos a formatearse en su función. Los docentes se enfrentan a un cambio de paradigma al cual se deben adaptar. No es tarea fácil, pero la cooperación y la experiencia pueden ser una llave a la valoración y legitimación de su tarea de educar. Sennett (2012) propone una idea muy novedosa de cómo generar una nueva habilidad en la reflexión y la repetición en lo cotidiano, la cooperación.

La cooperación colabora con el desarrollo personal, para en comunidad trabajar *juntos* aprendiendo y compartiendo desde un método dialógico, interiorizando la experiencia.

Entonces, **¿cuál es la clave para integrar, cambio docente, tecnología, tiempo, innovación y artesanía?**

“La cooperación lubrica la maquinaria necesaria para hacer las cosas y la copartición puede compensar aquello de lo que tal vez carezcamos individualmente” (Sennett, 2012, p.10)

La cooperación es el resultado de una estrategia aplicada a un objetivo. En un momento bisagra de cambios estructurales que se precipitan, es imprescindible aprender de la cooperación, donde el trabajo en equipo, hoy, es uno de los recursos más positivos que da certeza el capitalismo digital: *la economía colaborativa*.

¿Qué lugar tiene el líder de la gestión en este cambio? ¿Cómo colabora con el Docente para que posicione de otra manera frente a su clase?

“Toda conducción institucional, de manera más consciente o inconsciente, con un modelo más *laissez-faire* o más directivo, aplica técnicas de gestión sobre lo que ocurre en ella.” (Aguerrondo, 1996, p.29)

Será este un momento en el que el líder moderno debe pensar su gestión con otra agenda, como dice Molinari (2011) “Pasan a ser temas prioritarios en esta agenda, la innovación, la creación del valor compartido, el bienestar, la marca del empleador...” Pero no es fácil el cambio necesario en estos nuevos líderes, serán fundamentales la mentes abiertas, la capacidad de aprendizaje y la capacitación. Tal vez, volviendo al inicio del trabajo y pensando en la reflexión sobre la inminente y disruptiva presencia de la tecnología en la vida de las personas y en la vida educativa, el punto de inflexión para líderes y docentes sea pensar en los modos cooperativos del hacer, de compartir lo que cada uno sabe y acompañarse en la implementación de este nuevo recurso, de este nuevo modo del saber y de cómo llevarlo a la práctica.

3. Parte C: Propuestas de intervención

Tal como se analizó en la Parte B, estamos en un momento de la historia en donde tenemos que legitimar nuestro rol docente constantemente. Si a esto le sumamos la creación de nuevos roles por el auge de la tecnología, liderar este tipo de espacios de manera eficaz y eficiente se hace más complejo. Cómo se van a generar estos cambios son las claves y las preguntas que nos venimos formulando a lo largo del trabajo. Por lo que nuestras propuestas de intervención se alinean con los siguientes puntos a desarrollar:

El hacer del docente cada vez más presente:

Tal como lo sostiene Alliaud (2017), el aprendizaje tiene sentido cuando el formador puede ponerse en el lugar del que aprende. Cuando nos referimos a mejora educativa tenemos que comprender que el cambio podrá darse a partir de la reconstrucción endógena de sus instituciones. Es decir, las mejoras se van a generar a través del *hacer docente* ¿por qué?, porque los maestros son los protagonistas y agentes de cambio. El logro de este objetivo depende del compromiso y la responsabilidad del educador, dice Fullan (1993, 2002) El cambio implica una reacción en el contexto educativo cotidiano de enseñanza que permita una mejora en la eficacia. Es esencial e imprescindible abordar la **gestión de cambio desde el reconocimiento del docente valorando su tarea**, empoderando su rol y sus acciones para gestionar la mejora.

“Experiencias que nos impliquen, experiencias convocantes, que promuevan el pensamiento, la imaginación, la producción de cursos alternativos de acción. Experiencias que habiliten a experimentar, a probar, porque de ese modo se garantiza la adquisición del saber: saber hacer, saber sentir, saber estar”. (Alliaud, A., 2017, p.120)

Formar en la experiencia:

En la actualidad, la información parece no ser solo propiedad del maestro, por lo tanto, debemos reflexionar acerca de diferentes estrategias que modifiquen y potencien el accionar docente en la reconstrucción de su rol hacia la legitimidad.

“Hay un proceso de deslegitimación de la autoridad docente que es previa...” “(...) A diferencia de muchos colegas que creen que los docentes están mal formados y capacitados y ese es el problema, mi impresión es que no es así, sino que es un sistema congelado, colapsado en el que da lo mismo hacer las cosas bien o mal” (Mariano Narodowski. Entrevista Revista Almagro, 17 de abril 2018)

Cuando nos referimos a **aprender de la propia experiencia** implica paulatinamente, como refiere Alliaud, un ejercicio que debe hacerse un oficio, es parte del hacer: probar, experimentar, poniéndose a prueba en las diferentes situaciones y contextos.

Empoderar desde los recursos y habilidades de cada individuo, valorando su desempeño en la tarea docente. Formar docentes desde el empoderamiento. Ser un *facilitador* del conocimiento es una combinación entre el saber y la experiencia, articular ambas habilidades, promueve anticipar, es decir es proyectar un plan, desde la excelencia para provocar la innovación, y a partir de ese lugar, generar el cambio. Dar cuenta de lo nuevo, reconfigurando lo conocido. Entender el contexto con un fin, provocar la mejora educativa, en función a la calidad y equidad, y así, un nuevo paradigma dará origen.

La tarea de enseñar tiene carácter de experimentación, es necesario repetir, entendido como un ejercicio, hábito, hacerlo rutina, y probar, pero sin dejar de lado, la evaluación para, así, conseguir el mejor desempeño en la tarea. Ser monitor de sus actividades, poniendo en acción la autogestión y reflexión. “Es importante dar suficientes oportunidades para ejercitar las habilidades/capacidades requeridas para enseñar y ofrecer una retroalimentación permanente durante el proceso, con las orientaciones y correcciones que se crean necesarias, sostiene Davini (2015, p. 69)” (Alliaud, A., 2017, p. 123)

Aprender con otros para fortalecer el rol:

“La colaboración y la colegialidad, el trabajo entre colegas, constituyen factores de mejora y elementos esenciales para la conformación de una nueva cultura escolar más articulada e integrada” (Romero, 2015, p. 62)

La colegialidad y el trabajo con otros puede ser un punto de partida para provocar un cambio desde la colaboración y el intercambio.

La formación docente es el punto de partida para proyectar la gestión hacia la mejora y el cambio que hoy se convierte en el objetivo central del sistema educativo. Para fortalecer una escuela dentro de una **comunidad colaborativa**, que sea capaz de aprender y poder mantener un proceso de cambio autogestionable, los docentes tienen que ser los hacedores del propio cambio institucional. Educadores autónomos con capacidad crítica y proactividad, enriquecidos por el trabajo en equipo. Será cuestión de entrenar en función al desarrollo de la calidad y equidad educativa.

Sennet, (2012) postula la importancia de trabajar con otros. Concebir la cooperación como una actividad propia de lo cotidiano, hacer con otros construye la idea de colegialidad. La colegialidad colabora en la construcción de la experiencia, compartir con otros, se desarrolla como una habilidad que proyecta el intercambio, favoreciendo ese intercambio gracias a la combinación de habilidades, con una meta en común: formar una comunidad de profesionales que compartan y desarrollen el diálogo. Aprender con otros fortalece la tarea individual.

3.1 Propuestas de intervención - De la teoría a la práctica

- Una de las propuestas de intervención sería que los docentes cuenten con la posibilidad de observar las clases de aquellos que dominen esta disciplina o área de expertise y quieran mostrar sus metodologías de trabajo para luego debatirlas y mejorarlas unos y tomarlas como ejemplo los otros. Observar las clases de otros docentes puede resultar inspirador a la hora de planificar nuestras propias clases.
- Otra propuesta, de carácter institucional o de política educativa, sería contar con un segundo docente en el aula. Ese docente en pareja pedagógica con un otro, durante todo el tiempo de la clase comparte su práctica docente y en momentos le da intervención al otro docente para que lleve a cabo la enseñanza de algo en particular. En la mayoría de colegios bilingües, se trabaja la lengua extranjera de esta manera: Son dos docentes que van turnándose y dando la clase cada uno, observándose y enriqueciendo sus experiencias personales y grupales. Mostrar lo que uno hace implica compartir, colaborar, dar de uno todo lo que tiene y ponerlo al servicio de una evaluación constante

que sería enriquecedora, reflexiva y en un punto disruptiva del modelo tradicional de enseñanza de un único docente para toda la clase.

- Además en algunas instituciones educativas, se han desarrollado centros de recursos tecnológicos y en él trabajan “facilitadores pedagógicos digitales”, los cuales acompañan a los docentes en sus planificaciones semanales, mensuales y anuales, sugiriendo el uso de determinadas aplicaciones y software de carácter educativo, y acompañando a estos docentes en el desarrollo de sus clases como su pareja pedagógica.
- Podemos también generar un espacio institucional y que la escuela sea un lugar de formación constante en donde otros docentes vengan a mostrar sus propuestas de trabajo y/o capaciten a los docentes. No hay mejor forma de aprender que “aprender haciendo”.
- En el mismo espacio institucional podemos invitar a docentes narradores para que se acerquen a la escuela y nos relaten sus propias experiencias. En cuanto al uso de la tecnología es importante que logren transmitir sus sentimientos y pensamientos cuando comenzaron a incluir dichos recursos en sus prácticas docentes con alumnos.

4. Reflexión final:

Sin lugar a dudas, estamos en un momento de cambios dinámicos y estamos siendo atravesados por el uso de la tecnología en lo cotidiano. Es muy importante poder llevar a cabo prácticas docentes que nos resulten eficaces y posibles para que nuestra labor docente no se vea empañada por las dificultades que podemos encontrar frente a este tipo de innovación en nuestras planificaciones. Es importante que nos nutramos de la experiencia de los otros y que juntos, podamos enriquecer nuestra labor como educadores en esta era digital.

La meta es formar educadores en la *expertise*, desde la experiencia, lo cual es apuntar al ser conscientes de sus talentos. La evaluación y autoevaluación como estrategia del rol y se retroalimente en el desempeño de la actividad educativa.

Es imprescindible ser creativos a partir de la validación científica de recursos en pos a la capacidad didáctica y pedagógica. Ser *artesanos* en el quehacer.

“Hoy ya no se trata de «aplicar métodos», sino de que cada maestro pueda encontrar su propia solución. Esto quiere decir que, al igual que cualquier profesional, a lo largo de su formación, el docente aprende encuadres básicos y teorías, pero cuando se encuentra con un caso concreto que tiene que resolver (...), cada uno echa mano a sus conocimientos adquiridos en su formación y toma decisiones propias ajustadas a ese problema. O sea, innova, hace algo que otros no han hecho.” Inés Aguerrondo. (En La Nación, segmento Educación, 27 octubre 2016, “Creatividad: docentes que desafían el formato tradicional”.

La idea de formar maestros facilitadores del aprendizaje, implica tener en cuenta la habilidad de potenciar y validar la experiencia en la calidad de la enseñanza. Ser un docente debe sostenerse en la trayectoria e involucra capacitación y formación constante, atento al entorno en el que se desenvuelve.

La experiencia que se va acumulando a partir de los diferentes desafíos a los que se enfrenta, va a ser parte de su *talento*. Formar a formadores implica tener la destreza de observar e instruir desde diferentes puntos de vistas articulando disciplinas, métodos y contenido científico.

La vocación docente se siembra en su formación, potenciando las habilidades individuales con el fin de una enseñanza de calidad.

Desarrollar la capacidad individual de aprender permite retroalimentarse en un sistema que va a fomentar la colaboración y cooperación institucional. El docente va a formar parte de un equipo de trabajo formador de experiencia; experiencia que promueve los talentos individuales para potenciar al equipo en una comunidad que se reconstruye. Es un ciclo positivo y proactivo de experiencias enriquecedoras y de otras de las cuales se aprenderán para transformar.

De este contexto educativo surgirán sujetos creativos, críticos y conscientes del ámbito en el que se deberán desempeñar. La tarea de educar es ardua y significativa y requiere de expertos que promuevan, no solo contenidos curriculares desde la excelencia, sino también calidad humana: formar en valores a una ciudadanía responsable.

“Una escuela que conjuga lo individual con lo social, la libertad con la autoridad y la intervención certera del maestro” (Alliaud, A., 2017, p. 152)

5. Bibliografía

Abraham, T. (2000). La empresa de vivir. Buenos Aires, Argentina: Sudamericana.

- Aguerrondo, I. (1996). *La escuela como organización inteligente*. Buenos Aires: Troquel Educación.
- Aguerrondo, I. (2017) Entrevista Diario La Nación, Buenos aires, Argentina
- Alliaud, A. (2017). *Los artesanos de la enseñanza. Acerca de la formación de maestros con oficio*. Buenos Aires: Paidós.
- Bauman, Z. (2000). *Modernidad Líquida*. Fondo de cultura económica, México.
- Bauman, Z. (2003). *Amor líquido. Acerca de la fragilidad de las vínculos humanos. Sobre las dificultades de amar al prójimo*. Buenos Aires: Paidós.
- Dubet, F. (2006). *El declive de la institución. Profesiones, sujetos e individuos en la modernidad*. Barcelona: Gedisa.
- Drucker, P. (1993). *La sociedad poscapitalista*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Hargreaves, A. (2003). “La escuela de la sociedad del conocimiento”; en: *Enseñar en la sociedad del conocimiento*, op. cit.
- Lewkowicz, I. (2002). *Conferencia en el Hospital Posadas*, 18 de septiembre de 2002; incluida en *Pedagogía del aburrido*. Buenos Aires: Paidós.
- Molinari, P. (2011). *Los gerentes en tiempos líquidos. El recurso humano en la PYME*. Anuario 2011.
- Narodowski, M. (2018) Entrevista Revista Almagro. buenos Aires, Argentina
- Romero Claudia, (2016) *Hacer de una escuela , una buena escuela*, Aique, Bs. As. Argentina
- Sennett, R. (2012). *Juntos. Rituales, placeres y políticas de cooperación*. Barcelona: Anagrama.

Tenti Fanfani, E. (2007). *Viejas y nuevas formas de autoridad docente*. Publicado en Revista Todavía.

Fuente online: <http://www.revistatodavia.com.ar/todavia07/notas/tenti/txttenti.html>