

Los sentidos del ejercicio de liderazgo en las prácticas de gobernanza. El caso del personal con funciones de dirección de escuelas secundarias de la Ciudad de México

The senses of the exercise of leadership in governance practices. The case of personnel with management functions of secondary schools in Mexico City

María Verónica Nava Avilés¹

Resumen: El reporte parcial de investigación cualitativa revisa las prácticas de gobernanza escolar desde del personal con funciones de dirección a través de las categorías del análisis hermenéutico de las entrevistas semiestructuradas realizadas durante las sesiones de trabajo de los CTE y los Consejos Escolares de Participación Social (CEPS) durante el Ciclo Escolar 2016–2017 en cinco escuelas secundarias de la Ciudad de México; los resultados permiten dar cuenta de elementos de autonomía en la participación social, iniciativa personal, liderazgo, toma de decisiones, compromiso y cambio institucional del ejercicio de liderazgo y corresponsabilidad en la gestión escolar.

Abstract: The partial qualitative research report reviews the school governance practices from the staff with management functions through the hermeneutical analysis categories of the semi-structured interviews conducted during the work sessions of the CTE and the School Social Participation Councils (CEPS) during the 2016-2017 School Cycle in five high schools in Mexico City; the results allow to account for elements of autonomy in social participation, personal initiative, leadership, decision making, commitment and institutional change of leadership exercise and co-responsibility in school management.

Palabras clave: Gestión escolar; ejercicio de liderazgo; prácticas de gobernanza; funciones de dirección de escuelas secundarias.

Introducción

Las disposiciones actuales de política educativa (SEP, 2017a) para la educación básica colocan al personal con funciones de dirección como uno de los líderes protagónicos que desarrollen

¹ Doctora en Educación. Responsable del Cuerpo Académico CAEF ENSMX-CA-5 GESTIÓN ESCOLAR. Docente investigadora de la Escuela Normal Superior de México. Investigadora principal y coautora de artículos sobre formación docente, gestión escolar, trabajo colaborativo; investigadora principal de temas sobre educación, Pedagogía, formación inicial, diseño y desarrollo curricular y gestión escolar. Posee perfil deseable ante PRODEP estnav@hotmail.com.

acciones organizacionales a partir de las condiciones contextuales de la escuela, el ejercicio de autonomía de gestión y sobre todo desde el ejercicio de liderazgo para impulsar medidas y estrategias que mejoren el bienestar de los estudiantes en la escuela a través del trabajo colectivo sistemático del Consejo Técnico Escolar (CTE)(SEP, 2017b), la corresponsabilidad de la familia y la escuela.

Y, es desde la figura directiva que las prácticas de gobernanza escolar impulsen nuevas formas de participación social estableciendo redes de colaboración entre los diversos actores para incorporarlos en el proceso educativo; por lo que el presente avance de investigación cualitativa centra la voz de los sujetos a través del análisis hermenéutico de las entrevistas semiestructuradas realizadas durante las sesiones de trabajo de los CTE y los Consejos Escolares de Participación Social (CEPS) realizadas durante el Ciclo Escolar 2016–2017 en cinco escuelas secundarias de la Ciudad de México.

Las categorías de análisis permiten dar cuenta de los indicadores señalados como parte de las habilidades asociadas a la dimensión de autonomía: Iniciativa personal, liderazgo y apertura, toma de decisiones, compromiso y cambio institucional desde los referentes teóricos de la gestión democrática para contrastar, vía la técnica de triangulación, el ejercicio de gobernanza transita hacia formas caracterizadas por la interacción entre pluralidad de actores como refiere Aguilar (2006) al dar la posibilidad a las empresas privadas y a organizaciones sociales de involucrarse en los asuntos propios del ámbito de acción del Estado, como es la educación; la acción de gobernar se vuelve “*una acción plural de grupos*”, donde los límites entre lo público y lo privado de la cultura escolar se construye en un amplio abanico de asuntos no solo de su participación sino hasta de toma de decisiones de corte académico, social, económico al asumir su corresponsabilidad; es a partir de la consulta pública, la negociación, el debate, consenso que la comunidad educativa constituye en una nueva práctica de gobierno a través de diversas figuras llámese Consejo Técnico Escolar o Consejo Escolar de Participación Social.

¿Qué mecanismos de participación desarrollan los actores a fin de mejorar las condiciones que ofrece el servicio de la escuela en la formación de adolescentes? Algunos de los resultados permiten dar cuenta de que la búsqueda del equilibrio entre poder público y sociedad civil y la participación en el gobierno de la sociedad en general no se centra en la figura del actor protagónico del directivo escolar, elementos que se contrastan con los enfoques normativos, ya

que los documentos revisados permiten señalar que la gobernanza (SEP, 2016:75-76) se conforma por valores éticos, jurídicos y políticos; sin embargo, los principales valores que los actores reconocen de cambio se establecen más allá del liderazgo centrado en la persona del directivo como son el respeto, la confianza, la honestidad y la corresponsabilidad.

La complejidad global de las políticas económicas y sociales como el caso de la Organización Mundial del Comercio, quien establece una serie de obligaciones que se deben aplicar al comercio entre sus miembros (del tipo incondicionales y condicionales) (OECD, 2002) como los del Banco Mundial o las de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) donde los países miembros y asociados firman compromisos o suscriben declaraciones y con ello se determina el funcionamiento de las sociedades educativas, impactando la arquitectura institucional como esfera pública, que en su genealogía, nos permite apreciar múltiples significados así como los mecanismos-trampas políticas o “administración doméstica colectiva” (Arendt, 1993:32), (Arendt, 1958), se ha perdido la vida pública, la capacidad de los ciudadanos para hablar e interactuar con el propósito de definir y redefinir cómo desean que sea su vida en común. Desde su configuración como sistema abierto se trastocan las formas del desarrollo de la cultura institucional que es permanente retroalimentada y motivo de evaluación social y los roles que los actores desarrollan hasta del impacto de sus resultados.

Uno de los elementos de mayor vínculo con el ejercicio de la gobernanza es la participación, que actualmente se reorientan con una tendencia de verla como alternativa de intervención social donde cobra relevancia la participación de los ciudadanos con mayor corresponsabilidad en el marco de una democracia con relevancia de derechos humanos, diálogo civil y social. (Canto 2008).

Ejercicio de liderazgo en las prácticas de gobernanza

Aprender colectivamente para el cambio implica, como señalan algunos profesores, serias dificultades: “[...]regularmente es muy difícil ponernos de acuerdo, trabajar juntos no nos permite avanzar para las actividades comunes, es más rápido cuando hacemos comisiones o designo directamente a quien le toca realizar la actividad como responsable de la tarea...” (Entrev. Directivo). Tener claridad sobre el rol que cada actor escolar desarrolla, aprender juntos implica reconocer que todos son parte central de escucha, consideración y respeto por su

experiencia, compromiso y conocimiento que poseen, significa que el conjunto de acciones tiene como propósito central el logro de aprendizajes relevantes de los estudiantes; las escuelas, como comunidades que aprenden juntas en el marco de la autonomía de gestión, son indispensables para la constitución de una sociedad democrática.

Los componentes claves de esta nueva forma de aprender como organización educativa inteligente consideran al contexto escolar como el conjunto de experiencias relevantes que le dan sentido a la práctica de gestión académica de la escuela, en tanto el liderazgo es detonador desde las funciones directivas como elemento indispensable para enfrentar colectivamente los retos y desafíos de la educación para el Siglo XXI.

La escuela es vista como una organización cuyos planos de realidad están “[...]socialmente contruidos por sus miembros mediante procesos de interacción social y en relación con los contextos y ambientes en los que funciona” (Greenfield,1984) y, por tanto, las organizaciones educativas inteligentes requieren del trabajo y el intercambio conjunto con propósitos compartidos que reconocen su estado actual y sus fortalezas para diseñar y hacer funcionar desde el compromiso compartido la estrategia que las conducirá desde ese estado actual hacia un estado futuro deseable y viable establecido en sus propósitos comunes.

Por lo que es necesario que se implementen (Morillo, 2001) estructuras de adaptación y de apoyo que faciliten la transición de los procesos organizativos centralizados hacia los descentralizados, la idea de transformación de una escuela en una organización inteligente es una alternativa para lograr un sistema educativo con visiones compartidas del futuro que se quiere lograr, con estructuras dinámicas, ambientes cálidos y de apoyo.

El caso del personal con funciones de dirección de escuelas secundarias

La escuela de hoy enfrenta diferentes desafíos, el sistema escolar tiene la responsabilidad de educar a personas diferentes cuya diversidad cultural sea un reflejo del complejo entramado social con el cual se pretende formar personas capaces de participar en la sociedad actual, de integrarse de forma activa y eficaz en la llamada sociedad del conocimiento, que requiere e impone nuevas prácticas de convivencia y ciudadanía. Así como la demanda de profesionales con competencias complejas que deben ser adquiridas y desarrolladas como parte de las experiencias formativas integrales más allá de las tradicionales académicas y cognitivas; lo que implica contar

tanto con un personal capaz de responder a estos nuevos desafíos como de replantear los procesos organizacionales de las instituciones escolares desde el propósito común de lograr el aprendizaje de las generaciones jóvenes.

El desarrollo de la función directiva implica potenciar colegiada y colaborativamente los procesos de aprendizaje de la institución a partir de la creación de redes de relaciones con equidad, justicia sin discriminación ni subordinación alguna, para garantizar la igualdad de oportunidades, promover su crecimiento profesional desde la consideración de los contextos locales con visión a lo regional, nacional e internacional, como expresión del derecho a una educación de calidad, al trabajo, a la cultura y como defensor de valores que dignifican al ciudadano con gran sentido de los valores humanos, posibilitando el crecimiento personal y profesional de los directivos y a su vez potenciarlo hacia lo colectivo.

Es a través de la escuela vista como una organización que aprende que la colectividad puede rehacer, revitalizar y renovarse en forma sostenida, no por decreto ni por reglamentos sino haciendo uso de su autonomía de gestión logra que todos los que pertenecen al sistema, expresen sus aspiraciones, tomen conciencia colectiva y desarrollen juntos sus capacidades. En una escuela que aprende los individuos que tradicionalmente pueden haber desconfiado unos de otros, reconocen su común interés en el futuro del sistema escolar y lo que pueden aprender unos de los otros (Senge, et al., 2000:17).

El ejercicio de autonomía de gestión

La dimensión de autonomía, iniciativa personal, liderazgo y apertura en la toma de decisiones, compromiso y cambio institucional se atribuye al situar a la escuela como una comunidad con autonomía de gestión (SEP, 2017:.2), a fin de dar cumplimiento a lo dispuesto por el Artículo 3º Constitucional, con el objetivo de mejorar su infraestructura, comprar materiales educativos, resolver problemas de operación básicos y propiciar condiciones de participación para que alumnos, maestros y padres de familia, bajo el liderazgo del director, se involucren en la resolución de los retos que cada escuela enfrenta, según lo establecido en el Transitorio Quinto, fracción III, inciso a) de la propia Constitución.

Para que se desarrolle la autonomía de gestión

“[...] se requieren de varios elementos, los que se presentan, pero con dificultad en mi escuela son dos; un proceso de cambio; ya que como se desarrolla actualmente no es viable, sobre todo porque nuestra capacidad de autoformarnos y siendo honestos desde el liderazgo que me hacen asumir con en el nuevo modelo educativo, no creo lograrlo, considero que me faltan elementos para desarrollar un trabajo humanista, tienes que ser un buen jefe, no líder. Para que te hagan caso te tienes que imponer, de lo contrario cada quien hace lo que quiere y la escuela tiene que funcionar. El otro, es la colaboración, parece que solo yo soy el único responsable de que la escuela funciones y de obtener mejores resultados; tenemos maestros que solo cumplen sus horarios, no se comprometen con la escuela y menos con los alumnos, padres de familia que consideran que la escuela es solo el lugar donde dejan a sus hijos para que se los cuiden mientras trabajan, cuando necesitamos realizar algún trabajo con ellos, no están; acuden a la escuela solo cuando necesitan documentos y no digamos de las necesidades de la institución, se requieren muchas mejoras. Lamentablemente los maestros están entendiendo autonomía de gestión para hacer cada quien sus proyectos en una sola Ruta de Mejora, sin un vínculo en común, si les digo que vayan a cursos, no quieren solo me piden tiempo para estudiar para su examen de la SEP; no les gusta trabajar con los demás, lo que se refleja con los alumnos seguimos siendo muy individualistas, solo nos interesa nuestro trabajo sin ver que perjudicamos a los sujetos más importantes que son nuestros alumnos...” (Entrev. Directivo)

El trabajo colaborativo, como señala Antúnez (1999: 95), implica la acción conjunta con el otro u otros, permite no solo compartir sino alcanzar un mismo fin; la acción de colaborar puede desarrollarse entre diversos actores: profesorado, alumnado, padres y madres; así como con las autoridades externas, inspección, servicios psicopedagógicos de apoyo a los centros, etc. Por tanto, la mejora escolar es un producto del trabajo en equipo de todos los miembros de la escuela y no de uno solo de sus miembros en lo individual. Las prácticas de gobernanza requieren de formas de organización en común que permitan el buen funcionamiento del sistema educativo a través de un conjunto de prácticas colaborativas y de corresponsabilidad; el trabajo colaborativo es la base para lograr que estas prácticas de gobernanza se realicen adecuadamente tomando en

cuenta las participaciones de los padres de familia, quienes tienen un papel de suma importancia para la realización de las acciones pertinentes que contribuyan al desarrollo de sus hijos.

Una de las herramientas actuales de la nueva gestión en las escuelas es el desarrollo de la Ruta de Mejora, como instrumento necesario para los centros educativos, que ayuda a resolver y atender las diferentes problemáticas que se reconocen a través del diagnóstico institucional colegiado y considerando también las observaciones y en algunos casos peticiones de los padres de familia; su objetivo es guiar a la constante mejora de los aprendizajes de alumnos y los ambientes en los que ellos se desenvuelven día a día, durante su estancia en la institución para combatir el rezago educativo y deserción como parte de las que se señalan en el artículo 40 de los Lineamientos para el Funcionamiento de los Consejos Escolares de Participación Social: opinar sobre asuntos pedagógicos, conocer la Ruta de Mejora escolar y coadyuvar a que se cumpla con los objetivos propuestos apoyando la organización y promoviendo la autonomía de gestión de la escuela; que desde el liderazgo del personal directivo (SEP. 2017c: 54), pudieran orientarse los esfuerzos del colectivo hacia el aprendizaje de los estudiantes con la participación activa de toda la comunidad escolar; desde el diseño, implementación y seguimiento de la Ruta de Mejora se podrá en forma colectiva y en colaboración aspirar a que la calidad del servicio educativo que se ofrece pueda superarse.

Ladin y Palacios (2010) señalan que es importante que los directivos tengan la oportunidad de reflexionar acerca del avance en el aprendizaje escolar, analizar los recursos empleados en la gestión, revisar la gestión del director, entre otros puntos donde la colegialidad puede surgir a partir de un proceso de colaboración y ser el vehículo de la colaboración en equipo, necesaria para la instalación de la cultura de la participación. Justo el liderazgo visto como la función que orienta el proceso a fin de movilizar directamente al resto del personal docente y alumnado; más que una figura con funciones normadas como es el ejercicio de un liderazgo para impulsar medidas y estrategias que mejoren el bienestar de los estudiantes en la escuela a través del trabajo colectivo y sistemático del Consejo Técnico Escolar.

El ejercicio del liderazgo es una de las formas de movilizar el cambio a favor si se quiere de la calidad en los resultados y al logro de los procesos inherentes para lograrlos; inspira visión de futuro para orientar el cambio y superar los obstáculos; considerado como la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas; Sergiovann (2002) refiere que el liderazgo tiene

que ver con lo que una persona cree, valora, sueña y se compromete con las teorías sobre la práctica que cada uno ha desarrollado a lo largo del tiempo y con nuestra capacidad para reflexionar sobre ello y actuar apropiadamente en situaciones a las que nos enfrentamos; así como con las acciones que llevamos a cabo, las decisiones que tomamos, las conductas de liderazgo y de gestión que utilizamos en el trabajo institucional. Y como parte de las estrategias para mejorar la calidad educativa de las instituciones, “[...] no basta ser maestro para ocupar un cargo, sino que se requiere de una formación que le permita enfrentar con éxito los retos de su función” (Antúnez, 2004).

La práctica del liderazgo escolar ha sido influenciada en gran medida por los cambios en gobernanza educativa y en los contextos escolares. Por un lado, hay avances hacia la descentralización y autonomía junto con una mayor rendición de cuentas; por otro lado, nuevos enfoques a los procesos de enseñanza y aprendizaje y poblaciones estudiantiles cada vez más variadas están cambiando las funciones y responsabilidades del liderazgo.

Una de los elementos con los que las escuelas se pueden involucrar con las comunidades que las rodean es el liderazgo escolar; es por medio de acuerdos en el marco de las prácticas de gobernanza que incluyan la participación de aquellos interesados en la escuela, sean padres de familia, alumnos, maestros y representantes comunitarios.

La función social de las instituciones escolares es la creación y recreación del conocimiento construido por la humanidad, por lo que la función directiva en estas instituciones se constituye en dicha posibilidad a partir del ejercicio del liderazgo; lo que implica la estructuración de una mente creativa que al mismo tiempo represente la identidad colectiva de la comunidad escolar, misma que cambia constantemente para preservar sus rasgos o para transformarlos en el curso del proceso mismo de la gestión escolar; ya que el líder es un productor de sentido (Hernández Yáñez, 2013: 91), en la gestión directiva se requiere de reconfigurar dichos sentidos hacia el logro de metas compartidas que establezca la comunidad educativa.

El tiempo es un valor escaso en las organizaciones, en los centros escolares este hecho puede originar

“[...] dificultades y obstáculos en la gestión que son especialmente importantes cuando la dirección o la estructura organizativa son inestables o poco sólidas, o bien cuando los planes que se ejecutan responden más a motivaciones episódicas que a una visión integrada y prospectiva a medio plazo” (Antúñez, 2000); como es el caso en algunas escuelas: “los maestros tienen serias dificultades con sus horarios de trabajo, aun siendo una de las prioridades educativas, cumplir con nuestros tiempos establecidos, o viven demasiado lejos de su casa o tienen que trasladarse a otro centro de trabajo y por lo tanto, llegan cansados, molestos y con pocas ganas de trabajar, lo que está repercutiendo considerablemente en el aprovechamiento de los alumnos.” (Entrev. Directivo)

La escuela como organización que aprende del colectivo y en colectivo es capaz de producir procesos de cambio y de mejora que avancen con su propio conocimiento como organización y acciones posibles desde sus competencias colectivas; ya que se parte de que el hombre es constructor de teorías de la realidad que prueban a través de la acción, construyen con conocimiento (tácito, práctico) para ejecutar sus acción y evalúan sus consecuencias, los grupos y las organizaciones también poseen teorías en acción con las que afrontan sus tareas y resuelven sus problemas a de las formas teóricas para distinguir entre las teorías explícitas (explícitas representan lo que los actores dicen o piensan que hacen), teorías en uso (inferidas de la conducta observada), teorías de acción (Argyris y Schön, 1996):

Se orientan a crear comunidades de indagación dentro de las comunidades prácticas, donde el papel de los directivos en una comunidad que aprenden es “[...] crear las condiciones bajo las cuales las escuelas pueden construir y desarrollar desde las teorías en uso el propósito de aprender; la necesidad de no dividir el trabajo entre los que generan el conocimiento (los científicos) y los que lo usan (los prácticos); la acción es investigar-indagar en y desde la práctica, no solo sobre la práctica”.

Crear comunidades de indagación dentro de las comunidades prácticas significa que ambos, investigadores-directivos y prácticos, deben redefinir sus roles y conductas y desarrollar un conjunto de valores, normas, procedimientos y lenguajes comunes. El aprendizaje de recorrido simple y aprendizaje de doble recorrido posibilita distinguir entre el aprendizaje instrumental, que deja intactos los valores y la teoría subyacente y el aprendizaje en el que se cuestionan las

premisas y se modifican los valores subyacentes.

Una organización que aprende se describe como una organización que crea, adquiere y transfiere proactivamente conocimientos, además de que cambia su comportamiento con base en los nuevos conocimientos y datos; Fomentan un ambiente en que los – actores- se sienten alentados a usar nuevos comportamientos y procesos para lograr los objetivos que -le dan- entidad.

Los componentes claves de esta nueva forma de aprender como organización educativa inteligente considera que el directivo desde el ejercicio del liderazgo puede potenciar los contextos experienciales de la gestión escolar para el logro de los aprendizajes de los estudiantes, tendiente a desarrollar un pensamiento y actuación sistémico basado en la indagación argumentada, en donde se reconoce la profesionalización de los actores educativos, el desarrollo de las capacidades para ser críticos, reflexivos, autónomos y responsables para plantear colectivamente alternativas y decisiones para la mejora escolar en la transformación individual y social que requiere la educación del Siglo XXI.

Redes de colaboración entre los diversos actores para incorporarlos en el proceso educativo

El ejercicio de gobernanza democrática se caracteriza por la interacción entre una pluralidad de actores con distintas responsabilidades (Lynn, L., et al., 2002) a partir de relaciones horizontales que permitan el equilibrio entre poder público y sociedad civil vinculando la participación en el “[...] gobierno de la sociedad en general, y no de un único actor sea político, económico, social o cultural. De aquí que el interés por usar el concepto de gobernanza radique en su capacidad de englobar todas las instituciones y relaciones implicadas en los procesos de gobierno (Cerrillo, 2005:13).

Vivimos en una época de cambios descomunales caracterizados por la aceleración de la globalización, el cúmulo de enormes cantidades de información y la creciente hegemonía de la ciencia y la tecnología, por lo que se requiere que el directivo desarrollar nuevas formas de pensamiento que estimulen la confianza para que los profesionales de la educación cumplan su tarea tanto en la escuela como en la estructura del Sistema Educativo Mexicano y por tanto son elementos clave para la educación básica. La relevancia de su función para incidir en la mejora de la gestión escolar puede hacer viable el propósito de alcanzar mayor calidad que se exprese en

resultados evidentes como lograr los fines educativos establecidos en los planes y programas de estudio oficiales.

Transformar hacia el logro esas funciones implica que el directivo promueva la superación de nociones y visiones que no son operantes en la escuela actual; para ello se requiere que se revisen críticamente la función de liderazgo que se desarrolla en la institución a su cargo para motivarlas e impulsarlas hacia la reflexión sistemática entre las diferentes figuras educativas en la búsqueda de alternativas viables para enfrentar y disminuir las desigualdades e inequidades sociales, a partir de promover herramientas diversas a la comunidad educativa tales como la potenciación de sus capacidades intelectuales relativamente autónomas o inteligencias humanas.

Favorecer vínculos que potencia el liderazgo académico desde redes de colaboración con los demás actores de la comunidad escolar, donde estudiantes, docentes y padres de familia desarrollan en forma conjunta experiencias y enfrentan las problemáticas con responsabilidad compartida en las distintas áreas de la gestión institucional, académica, administrativa y comunitaria; lo que implica que los diversos valores e intereses, motivaciones y características de personalidad se favorezcan entre el ejercicio de liderazgos, la comunicación y relaciones interpersonales; así como el trabajo en equipo, la negociación y mediación, el compromiso social, privilegiando la iniciativa y orientación al logro de los fines educativos: la formación integral de los futuros ciudadanos mexicanos y el desarrollo personal de sus actores.

Desde esta perspectiva la escuela se convierte en un escenario que favorece el cambio para asegurar los aprendizajes fundamentales y es a través del liderazgo de la función directiva que se promueven (UNESCO, 2013): Acciones de responsabilidad por los aprendizajes de los estudiantes y la calidad de los procesos pedagógicos, favoreciendo una organización escolar en la que participan distintos actores educativos (directivos, docentes, estudiantes, padres y madres de familia y líderes comunitarios) que con sentido democrático se centre su accionar en los aprendizajes.

Sea promotor de ambientes inclusivos, acogedores y colaborativos, donde las relaciones humanas en aula y en todos los espacios de la escuela se basen en la aceptación mutua y la cooperación, el respeto de las diferencias culturales, lingüísticas y físicas, así como en la valoración incondicional de la identidad cultural y los derechos de todos y todas; privilegiando las posibilidades de y por aprender por encima de cualquier adversidad.

Se promueve un ambiente inclusivo, acogedor y colaborativo. Las relaciones humanas en el aula y en todos los espacios de la escuela se basan en la aceptación mutua y la cooperación, el respeto de las diferencias culturales, lingüísticas y físicas, así como en la valoración incondicional de la identidad cultural y los derechos de todos y todas. Las capacidades de los estudiantes y sus posibilidades de aprender están por encima de cualquier adversidad.

Es necesario establecer vínculos entre la escuela y la comunidad centrados en los aprendizajes de la comunidad escolar y en los procesos pedagógicos; recuperando las experiencias sociales, culturales y productivas de la localidad, así como sus diversos tipos de saberes, ya que se vuelven oportunidades de aprendizaje en el aula y la escuela y los maestros comunitarios deben participar de los procesos de aprendizaje.

Se requiere que se constituya la práctica de gestión a partir de la indagación, donde no solo se documente la realidad sino al mismo tiempo la comunidad forme parte de los resultados de manera reflexiva, autocrítica y creativa; haciendo uso continuo de diversas fuentes y herramientas de información y estrategias de investigación. De esta forma, se aprende de manera colaborativa: se propicia que los estudiantes trabajen en equipo, aprendiendo entre ellos, intercambiando saberes y cooperando cada uno desde sus capacidades y se atiende con pertinencia la diversidad existente en el aula, al considerar las características individuales, socioculturales y lingüísticas de sus estudiantes, lo mismo que sus necesidades. Y se desarrollan y evalúan competencias, capacidades creativas y resolutivas.

En el Modelo Educativo (SEP, 2017, p. 171), se señala que se requiere de una gobernanza distinta a la tradicional, que no es concebible que un planteamiento horizontal, flexible y participativo como el que se propone quede sujeto a un concepto y ejercicio de gobierno vertical, rígido y prescriptivo. Para que las niñas, niños y jóvenes del país adquieran los aprendizajes que el siglo XXI exige y se formen integralmente, el sistema educativo nacional requiere una nueva gobernanza que parta de reconocer que los grandes retos necesitan, además de grandes soluciones, aprovechar un conjunto de relaciones que, tanto dentro como fuera del aparato gubernamental, permitan tratar de manera global un asunto público.

Si bien la noción de gobernanza global es útil, porque ofrece herramientas para analizar de manera diferente los elementos y efectos de participación, negociación y acuerdos; como es el caso en las construcciones de los organismos internacionales; el traslado de lo global a lo local,

requiere de un análisis puntual, ya que prácticas de gobernanza locales y las de gobernanza global son planteamientos distintos; pues para la segunda uno de sus objetivos como “*gobierno mundial*” busca sustituir a la figura de Estado nacional por la de un gobierno de escala mundial (Heiskanen, 2001:17).

Son contradictorios también, porque lo que el modelo educativo busca es crear una escuela renovada que cuente con una organización fortalecida (docentes, directivos, estudiantes y padres de familia), recursos, acompañamiento, infraestructura, equipamiento, materiales y servicios que permitan que las aulas se conviertan en auténticos espacios inclusivos de aprendizaje donde se implemente la pedagogía que plantea el Modelo; lo que sin duda requiere de práctica de gestión educativa construidas a nivel local que permitan incorporar “[...]necesidades desiguales y trabajar sobre las mismas a lo largo del proceso de escolarización, a fin de asegurar el acceso al conocimiento y la satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje para todos.” (Benno, 2006: 7) que visiones estandarizadas, pues son las propias circunstancias locales y particularidades las que dan o no movilidad y viabilidad al cambio.

Por tanto, se requiere de un política pública (Nava, 2016) ante los nuevos contextos de integración, de menor exclusión, de mayores oportunidades para el desarrollo social, lo que plantea que la participación de nuevos actores a través de sus organizaciones, se vuelve posible y necesaria para su enriquecimiento y cambio de los nuevos desafíos para articular conocimiento y desarrollo profesional.

Algunas normativas proceden de políticas educativas donde se reconoce la importancia del fortalecimiento del liderazgo directivo como factor fundamental para alcanzar el mejoramiento de la escuela, por lo que se han creado mecanismos para que los responsables de la conducción de las instituciones educativas fortalezcan sus procesos de gestión, incorporando en sus prácticas herramientas que aseguren los resultados de las acciones. Una de ellas ha sido la profesionalización de su función de dirección desde un conjunto de perfiles de promoción y desempeño que en su conjunto les permita desarrollar una evaluación participativa a través de desempeñar una serie de indicadores establecidos en las dimensiones propias de su organización institucional.

Y otra, por los cambios del ejercicio de la función de dirección que se orientan desde procesos de gestión escolar democráticos que implican un diálogo horizontal en la participación

de todos los actores en corresponsabilidad con la formación de los adolescentes; lo que induce que institucionalmente se realicen acciones de mejora que impulsen el trabajo colegiado para la formación integral del alumnado; el trabajo académico es una responsabilidad compartida, la cual se debe dinamizar. El compromiso es de todos “[...] profesores, estudiantes y directivos; en la medida en que el diálogo y la reflexión fluyan entre todos, se le estará dando entrada directa a la cultura evaluativa, lo cual terminará con el fantasma punitivo que ronda la evaluación. Esto no será tan fácil, lo importante es que surja un cambio de actitud recíproco ante los demás, que abra las puertas del cambio” (Rojas, 2016: 7).

De igual forma, una de las habilidades importantes que se requieren para dirigir la escuela del Siglo XXI es la del ejercicio de un cambio hacia el “*liderazgo horizontal*”, mismo que se corresponde con lo señalado en el Modelo Educativo 2017, que son motivo de revisiones actitudinales centradas en promover la cordialidad, respeto, inclusión, la responsabilidad en la gestión hacia la mejora. Como es el caso de algunos indicadores como el “4.2.1. Identifica acciones para promover entre los integrantes de la comunidad escolar actitudes de compromiso, colaboración, solidaridad y equidad de género, así como de respeto a las diferencias lingüísticas, culturales, étnicas y de capacidades” (2016, p.24).

La gestión escolar está actualmente enfocada hacia el cambio e innovación de los centros escolares que desean transformarse, involucra a las personas y se apoya en ellas, tomando en cuenta sus expectativas y emociones que de acuerdo con Cantón (2009:63), son elementos fundamentales de centro educativo, las personas, su implicación y reconocimiento; toda organización que aprende se centra en incorporar valores a los alumnos y familias, emplea un liderazgo con visión, inspiración e integridad, coherencia en sus objetivos, gestiona procesos hacia la mejora, favorece la creatividad, desarrolla alianzas, asume la responsabilidad de un futuro sostenible.

Reflexiones finales

El ejercicio de gobernanza desde la participación escolar se constituye como una forma nueva y diferente de gobernar, caracterizada por la interacción entre pluralidad de actores que en colectivo dan cuenta del tipo de relaciones horizontales en la toma de decisiones ante la búsqueda del equilibrio entre el poder público, la sociedad civil y la participación del gobierno en la

sociedad.

En el caso motivo del estudio, el liderazgo, en general, no se centra en la figura del actor protagónico como se señala normativamente en el ejercicio de la función del directivo escolar; y, son los valores como el respeto, la confianza, la honestidad y la corresponsabilidad que reconocen la comunidad educativa como detonadores de cambio. Lo que en la continuidad de la investigación que se realiza, ahora como categorías secundarias de análisis y en el marco del ejercicio de gobernanza democrática se contrastarán con elementos propios de los valores éticos, jurídicos y políticos que hacen de la política educativa su mecanismo de existencia.

A partir de los resultados obtenidos del ejercicio de liderazgo del directivo, desde una figura normada, es necesario la revisión crítica del diseño de las prácticas de gobernanza desde los modelos de gestión de la intervención institucional, sobre todo, porque en los momentos que actualmente se han vivido en México a partir de los efectos de los terremotos en las instalaciones de las escuelas, ha sido la sociedad civil quien ha rebasado la acción de la escuela y lo que la política educativa ha señalado como puente o asociado con perspectivas que tienen que ver con lo que significan buenas prácticas que permiten involucrar a la sociedad civil ante la exigencia de mejora de las escuelas colocándola al centro.

De acuerdo a los datos obtenidos en el estudio, la arquitectura de una escuela al centro como parte central de cambio del sistema educativo mexicano requiere de revisiones más puntuales que permitan desde el ejercicio de la gobernanza, aún con sentido vertical, las herramientas que se requieren para el tránsito de mayor horizontalidad; sin embargo, ello no es suficiente si el carácter de autonomía de gestión, sigue siendo normado a través de los criterios que se establecen en los trabajos de los Consejos Técnicos escolares.; así como el liderazgo directivo se reconoce como fundamental y rebasado por el trabajo excesivo de carga administrativa.

Bibliografía

- Antúnez, Serafín. (1999). El trabajo en equipo como factor de calidad: el papel de los directivos escolares. Cancún. Quintana Roo.
- Antúnez, S. (2004). Organización escolar y acción directiva. Biblioteca para la actualización del maestro. México: SEP.

- Aguilar, L. (2006). *Gobernanza y Gestión Pública*. México: FCE.
- Argyris, C y Schon, D. (1996). *Organizational Learning II: Theory, method and practice*. Ready, MA: Addison Wesley.
- Arendt, H. (1960). *Vita active*. Stuttgart. W. Kohlhammer.
- Arendt, H. (1993) "La esfera pública y la privada" Cap.2, en: *La Condición Humana*. Buenos Aires: Paidós.
- Benno, Sander. (2006). "Nuevas Tendencias en la Gestión Educativa: Democracia y Calidad en: La educación", en: *Revista Interamericana de Desarrollo Educativo*. México: CEE.
- Cerrillo, A. (2005). *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Canto Chac, M. (2008). "Gobernanza y participación ciudadana en las políticas públicas frente al reto del desarrollo", en: *Política y cultura*. Otoño. No. 30.
- Cantón, I. (2004a). "Redes de conocimiento y aprendizaje gestionadas con criterios de calidad", e en: Lorenzo Delgado, M. y otros: *La organización y dirección de redes educativas*. Granada: GEU
- GreenfieldT. (1986). "Leaders and schools. Willfulness and non-natural order in organizations", en; SergiovanniT, y Corbally, J (Eds) *Leadership and organizational culture*. Illinois: Univ of Illinois Press.
- Heiskanen, V., (2001) "Introduction", en: Coicaud, Jean Marc y Heiskanen, Veijo, *The legitimacy of international organizations*, Tokyo, New York-Paris: United Nations University Press.
- Hernández Yáñez, M. (2013). "Liderazgo académico", en: *Revista de la Educación Superior*. Vol.42 No.167.
- Landi, N. y Elena, M. (2010). "La autoevaluación institucional y la cultura de la participación", en: *Revista Iberoamericana de Educación*. N° 53. España. 33 Ministerio de Educación.
- Lynn, L., et al., (2002). *Improving Governance: A New Logic for Empirical Research*, Georgetown, Georgetown University Press.
- Morillo, R.; Peley, R y Castro, E. (2008). "Organizaciones escolares: Nuevas propuestas de análisis e investigación", en: *Revista de Educación*. Vol. 14. No. 27. Venezuela: Universidad Pedagógica Experimental Libertador

- Nava Avilés, MV. (2016). “Las Políticas Educativas en México en la Participación de los Consejos Técnicos Escolares para el Cambio y Transformación de la Mejora Educativa”, en: 5º Congreso Nacional de Ciencias Sociales: “La Agenda Emergente de las Ciencias Sociales: Conocimiento, crítica e intervención”. COMECOSO- CUCS YH. México: Universidad de Guadalajara.
- OECD. (2002). GATS: The case for open services markets. Paris: OECD.
- PLF. (2014). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. México: PLF.
- Rojas Fajardo, A. (2016). “Evaluación Dialogante: fundamentos para un enfoque innovador en Educación Superior”, en: Revista El Ágora. Vol. 17 No. 1. Colombia: Ágora.
- SEP. (2016). Perfiles parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección, de supervisión y de asesoría técnica pedagógica en educación básica. Examen de desempeño. México: SEP.
- SEP. (2017a). Guía Operativa para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Inicial, Básica, Especial y para Adultos de Escuelas Públicas en la Ciudad de México. 2017-2018. México: SEP.
- SEP. (2017b). Lineamientos para la Organización y el Funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares e Educación Básica. Nuevo Modelo Educativo. México: SEP-SEB-DGDGE.
- SEP. (2017c). Modelo Educativo para la Educación Obligatoria. Educar para la Libertad y la Creatividad. México: SEP.
- Senge, P. et al. (2000). Escuelas que aprenden. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Sergiovanni, T., (2002), Handbook for Effective Department Leadership: concepts and practices in today’s secondary schools. Boston: Allyn and Bacon.
- UNESCO. (2013). Marco del buen desempeño docente. Perú: UNESCO.