

**Las prácticas de gobernanza desde el sentido de profesionalización de la función directiva.  
El caso de la educación secundaria en la Ciudad de México**

**Governance practices from the point of professionalization of the managerial function. The  
case of secondary education in Mexico City**

María Verónica Nava Avilés<sup>1</sup>

**Resumen:** El trabajo colaborativo como eje de análisis del reporte parcial de investigación cualitativa revisa elementos explícitos e implícitos del sentido de corresponsabilidad y su influencia en la escuela al promover el desarrollo de acciones de gobernanza democrática para la mejora institucional en los resultados que los actores educativos asumen a partir de las funciones de dirección. El propósito central del trabajo, a través del análisis hermenéutico de entrevistas semiestructuradas a directivos, es dar cuenta de formas y reglas institucionales de gestión escolar para responder a las políticas y los programas educativos desde los esquemas de análisis de la política pública.

**Abstract:** The collaborative work as an axis of analysis of the partial report of qualitative research reviews explicit and implicit elements of the sense of co-responsibility and its influence in the school by promoting the development of democratic governance actions for institutional improvement in the results that educational actors assume. from the direction functions. The central purpose of the work, through the hermeneutic analysis of semi-structured interviews with managers, is to account for forms and institutional rules of school management to respond to policies and educational programs from the public policy analysis schemes.

Palabras clave: gestión escolar; prácticas de gobernanza; profesionalización de la función directiva; educación secundaria; liderazgo.

## **Introducción**

Los actuales cambios a la educación obligatoria exigen que los profesionales con funciones de dirección desarrollen una gestión escolar con mayor participación social como parte de la nueva

---

<sup>1</sup> 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](mailto:estnav@hotmail.com).

cultura institucional acompañada de dos elementos centrales: liderazgo y ejercicio democrático de colaboración, los cuales se constituyen en herramientas detonadoras de cambio en las prácticas de gobernanza para la mejora escolar cuyo impacto pretende el logro de una educación de calidad.

El trabajo colaborativo se sitúa en el eje de análisis del presente reporte parcial de investigación cualitativa para revisar los elementos explícitos e implícitos del sentido de corresponsabilidad y su influencia e impacto en la escuela al promover la toma de decisiones, el desarrollo de acciones en la mejora institucional y su influencia en los resultados que los actores educativos asumen desde la subjetividad y la acción a partir de las funciones de dirección.

A través de perspectivas teóricas del análisis institucional y normativas del ejercicio profesional del personal con funciones de dirección desde una gobernanza democrática se han establecido relaciones entre las políticas educativas orientadas al incremento de formas democráticas y participativas de los actores educativos en la gestión escolar como han planteado autores como Prats (2001), Santizo, (2011a), Tenti (2004), Camou (2000), Cook y Gronke (2005), Mishler y Rose (1997); algunas se han recuperado y triangulado con los ámbitos que orientan la práctica de gobernanza en 10 escuelas secundarias de la Ciudad de México: Colaboración entre Ámbitos de Gobierno, Papel de los Padres de Familia, Sociedad Civil y Consejo Nacional para la Participación Social en la Educación, papel del Instituto Nacional Para la Evaluación de la Educación.

El propósito central del trabajo, a través del análisis hermenéutico de las evidencias, vía entrevistas semiestructuradas a directivos, es dar cuenta de las formas y reglas institucionales de la gestión escolar que se generan para responder con efectividad a las políticas y los programas de la actual administración federal desde los esquemas de análisis de la política pública que favorecen u obstaculizan el logro de los propósitos educativos.

Los planteamientos ¿Qué resistencias u obstáculos de la dinamicidad de la identidad institucional permiten explicar y entender mejor la complejidad de las prácticas de gobernanza en la educación básica en México? y ¿Qué tan viables son los ámbitos de acción que la política pública en educación ha instrumentado para una mayor participación social? permiten reconocer los procesos de gobernanza que realizan las escuelas y los entramados de algunos elementos como la demanda institucional de profesionalización de los directivos y los mecanismos de

mejora de la política educativa.

El desarrollo del trabajo que se presenta como parte de la investigación cualitativa de las prácticas de gobernanza desde el sentido de profesionalización de la función directiva se organiza en dos apartados; el primero, refiere elementos del esquema de análisis de la política educativa a través de la revisión del ejercicio de gobernanza, que favorece u obstaculiza el logro de los propósitos educativos, desde el “trabajo colaborativo”, por ser la categoría analítica que emerge de los nodos, producto de la triangulación de la información y, a partir de las redes de relaciones, recupera los criterios de eficiencia y eficacia de la calidad educativa. Lo cual permite establecer algunos elementos explícitos e implícitos del sentido de “*corresponsabilidad de la comunidad educativa*”, fundamentalmente al promover la toma de decisiones y el desarrollo de acciones en la mejora institucional. Y el segundo, establece algunas aproximaciones a los “*ámbitos que orientan la práctica de gobernanza escolar*” establecidos por las autoridades a partir de la reforma de 2016 a la educación obligatoria: *Educar para la Libertad y la Creatividad*” en el Modelo Educativo (SEP, 2017a) y la Estructura Curricular (SEP, 2016); ambos señalan que uno de los elementos de cambio radica en la modificación de prácticas con mayor creatividad e innovación en el marco de la nueva cultura institucional.

### **Una gestión escolar con mayor participación social. Hacia una cultura institucional desde el liderazgo y ejercicio democrático de colaboración**

El enfoque de gestión democrática coloca al personal con función de dirección en situaciones de análisis e interpretaciones a partir del ejercicio de su liderazgo, desarrollar con el colegiado la revisión de la implementación de los proyectos escolares que promueven la mejora educativa en la escuela le permite fortalecer sus procesos de actualización y/o formación continua y, al mismo tiempo, “[...]responder a la complejidad de los cambios sociales desde el conocimiento de miradas disciplinares, la creatividad y el compromiso” (Mayor, 2010) a través de potenciar nuevos escenarios que le permita en colectivo generar un proyecto educativo a través de la implementación de la Ruta de Mejora, más renovado y acorde a los retos y exigencias propias de la educación actual.

Las relaciones entre las políticas educativas orientadas al incremento de formas democráticas y las participativas de los actores educativos en la gestión escolar implican que el

director, como líder académico de la institución, posea un conjunto de conocimientos, competencias y valores (de libertad, dignidad humana y respeto a la diferencia), que desde el ejercicio de la evaluación ejerza una actuación ética ante el pluralismo ideológico, la inclusión social y cultural de la población; ya que ha llegado a constituirse, como refiere Bolívar (2016: 298), en una buena estrategia para el desarrollo de una organización que aprende y es una oportunidad para reconstruir sus formas de ver lo que está ocurriendo en ella.

Para ello, es importante que cuente con estrategias metodológicas de análisis, de preferencia con enfoques cualitativos, para la revisión de los procesos que a través del ejercicio de la evaluación institucional colegiada y desde los marcos normativos se oriente su función con “*responsabilidad laboral*”; así como con los “*indicadores*” establecidos en el marco del Modelo Educativo para la Educación Obligatoria (SEP, 2017a, p.44 y SEP, 2017b:19), a fin de que promueva el máximo logro de aprendizajes de los educandos, incorporándolos como herramienta clave para la mejora continua, desde un real ejercicio de liderazgo.

Uno de los grandes retos que enfrentan las organizaciones actuales, entre ellas la escuela, es desarrollar procesos abiertos, plurales e inclusivos, lo que exige de cambios y procesos organizativos diferentes, que la posibiliten; uno de ellos, es donde la evaluación institucional forme parte de su modo cotidiano de funcionar en comunidad educativa (Bolívar, 2014) desde la colaboración y la corresponsabilidad a fin de que las revisiones permitan en colegiado analizar las fortalezas, los avances y retrocesos y juntos la toma de decisiones de mejora o de cambio. Es un ejercicio donde se requiere de “*aprender juntos como colectivo.*”

Lo que además de fortalecer los procesos de participación democrática, es un medio privilegiado para conseguir que la evaluación institucional logre construcciones de revisión desde la “*coherencia interna de sus proyectos escolares*” como “[...]la capacidad de la escuela para participar en mejoras deliberadas en la práctica docente y aprendizaje de los estudiantes en las aulas a lo largo del tiempo” (Elmore, et al., 2013:3). Para ello, se requiere que el conjunto de acciones sean potenciadas a través de las figuras de dirección desde tres dimensiones: estar asociadas con la capacidad de la comunidad escolar hacia la mejora, el ejercicio de un liderazgo que promueva la participación individual y colectiva e impulsar la incorporación de los actores externos a la escuela a fin de construir un proyecto de pertenencia basado en la identidad colectiva.

La cultura institucional, desde la actual reforma educativa 2017, requiere que las funciones directivas democráticas desarrollen un conjunto de competencias, perfiles y actitudes de mejora y cambio, de un ejercicio de su liderazgo académico (Bolman y Gallos, 2011; Ramsden, 2005) que se manifieste por ser un profesional creativo, capaz de abrir nuevas direcciones en la generación de proyectos y que si bien desempeña un cargo formal en la estructura jerárquica de la institución, su ejercicio se basa en la constitución de la identidad social, entendida como: Procesos de interacción entre los individuos de un grupo, ya que es ahí donde el individuo se socializa y da estructura y sentido a su propia existencia desde el funcionamiento del liderazgo. (Katz y Khan, 1999)

Resulta evidente la necesidad de desarrollar estrategias altamente participativas en las sesiones colegiadas a fin de lograr la incorporación autocrítica, como señala algunos profesores:

“[...]a partir de los compromisos asumidos en la Ruta de Mejora todos aceptamos las críticas, y ser autocríticos, aunque a veces no estamos de acuerdo en los planteamientos sin argumento, tratamos de escuchar a todos; en mi caso como directivo debo de adoptar una actitud colaborativa, incluso con los padres de familia, hemos tenido reuniones donde le ‘pedimos a los padres de familia sus opiniones sobre lo que les gusta o disgusta de la escuela, de la forma en que aprenden sus hijos o de cómo ello conocen lo que les gusta a sus hijos; lo que nos permite identificar en colectivo, los problemas que han enfrentado para lograr un trabajo que induzca la autogestión y el liderazgo democrático, del que mucho depende de mi función como directivo y más aún como líder de una organización...” (Entrev. Directivo)

La evaluación del trabajo institucional desde la cultura democrática implica asumir una visión comprensiva en relación con las prácticas de las funciones directivas ante las circunstancias sociales concretas particulares del funcionamiento de la escuela; evaluar para revisar autocríticamente los retos que enfrenta la escuela en el sistema educativo mexicano es uno de los objetivos centrales del cambio, particularmente al rendir cuentas; no sólo con respecto a los programas que se operan en la escuela sino por el impacto que tienen los resultados en las prioridades educativas establecidas en la Ruta de Mejora por el colegiado durante el ciclo escolar;

contextualizar su mirada, en sentido amplio a través del proceso de evaluación es “[...]ver la organización, la interacción de los elementos de la escuela y la estructura espacial que la conforma, el lugar y funciones de cada uno de sus elementos, así como las pautas que conectan a la familia con los diferentes elementos de la escuela...” (Traveset, 2007: 24)

En sentido amplio se considera que el ejercicio de la evaluación como proceso de revisión crítica y autocrítica de las formas y orientaciones en torno a la organización institucional a partir de una cultura democrática que incorpore una nueva comprensión de la escuela como unidad compleja de elementos interrelacionados de la realidad educativa; donde las formas organizacionales desde la complejidad se asocian con tres elementos distinguibles (Morin, 1993: 115 y ss.): **Interacción**, tipos y formas de unión entre elementos o individuos, entre estos elementos/individuos y el todo de la comunidad educativa; **Sistema**, unidad compleja del todo interrelacionado, caracteres y propiedades fenoménicas de la vida institucional y **Organización**, disposición de las partes dentro, en y por un todo de la escuela-comunidad.

De acuerdo con dichos elementos, la organización institucional debe ser pensada en forma no reduccionista sino articuladora, no simplificante sino multidimensional; es decir, que confluyen en ella de manera interrelacionada los diversos elementos y factores que están presentes en la participación y acción, todo a través de un permanente movimiento de recursividad organizacional (bucle) (Morin, 1990:23); apertura y cierre de condiciones del ejercicio del liderazgo.

La complejidad, la incertidumbre y el cambio son características de las organizaciones de hoy, la escuela está implicada en sus efectos; escenarios que ponen a prueba las capacidades de los directivos; quienes han aprendido a abordar problemas complicados gracias a sus conocimientos, capacidad analítica y experiencia, sin embargo, abordar la escuela de hoy revestida de situaciones complejas, requiere de visiones sistémicas, de herramientas de gestión para afrontar con éxito la incertidumbre con miradas y prácticas de mayor ejercicio de gobernanza constituidas desde el ejercicio del liderazgo democrático.

Cada vez más, el liderazgo se constituye en una función inherente a todo grupo y por lo tanto a toda institución, se habla más de liderazgo y menos de líder, ya que se requiere verlo menos como una característica individual y carismática y más como una función que se da en toda institución, como parte de todo grupo humano, función que es compartida y ejercida en

colegiado y colaborativamente, mientras la gestión se ocupa de hacer frente a la complejidad propia de las organizaciones, el liderazgo se ocupa de los cambios necesarios para proyectar la organización en un entorno dinámico. La escuela del Siglo XXI se define como una organización abierta a la comunidad, en consecuencia, no pueden sus directivos y profesores sólo administrar o gestionar la institución escolar sin darle una orientación y visión de mediano y largo plazo. (Kotter, 2002).

### **Ámbitos que orientan la práctica de gobernanza en la educación básica**

En el documento: Modelo Educativo que orienta el Plan y Programas de Estudio para la Educación Básica: Aprendizajes Clave para la Educación Integral (SEP, 2017b:57) se reconoce que la educación, sus mecanismos y procesos son tarea de todos y para ello se explicitan los ámbitos de participación de cada grupo de actores: autoridades educativas locales, el INEE, el magisterio, el Poder Legislativo, las madres y padres de familia y otros actores de la sociedad civil; que en su conjunto constituyen los Ámbitos del 5º Eje del Modelo Educativo para la Educación Obligatoria 2016: La Gobernanza del Sistema Educativo desde el marco de la Cultura de la Transparencia y Rendición de Cuentas: La Colaboración entre Ámbitos de Gobierno; El Papel de los Padres de Familia, la Sociedad Civil y el Consejo Nacional para la Participación Social en la Educación (CONAPASE); El Papel del Instituto Nacional Para la Evaluación de la Educación (INEE); La Administración del Sistema Educativo; La relación entre la Autoridad Educativa y el Sindicato y El Papel del Poder Legislativo.

De los cuales solo se referirán algunos elementos que nos permitan aproximarnos analíticamente a la gestión escolar desde las formas y reglas institucionales que se establecen para responder a la efectividad de las políticas y los programas de la actual administración federal; mismos que se constituyen desde las redes de relaciones categoriales como parte de la investigación cualitativa para documentar la realidad entendida, como lo refiere Bolívar (1994), para entender e interpretar el conjunto de significados y comportamientos que genera la escuela como institución social en la concreción de las finalidades e intencionalidades educativas y sociales que tiene asignada, lograr el mayor compromiso y responsabilidad en la atención de las problemáticas educativas revisadas.

Con la técnica de triangulación se articularon los aspectos de cada ámbito y las

prioridades educativas, las funciones señaladas en el artículo 40 de los Lineamientos para la Constitución, Organización y Funcionamiento del Consejo Escolar de Participación Social de la Educación (SEP, 2017c) y los indicadores de las dimensiones del documento Perfil, Parámetros e Indicadores para Docentes y Técnicos Docentes del Ciclo Escolar 2017-2018 (SEP, 2016)

### **El papel de los padres de familia, la sociedad civil y el Consejo Nacional Para La Participación Social en la Educación (CONAPASE)**

Como un espacio de deliberación que “[...]congrega a autoridades educativas, padres de familia y representantes de la sociedad civil, es un actor relevante en la gobernanza del sistema educativo. El CONAPASE, junto con los consejos estatales y municipales de participación social, promueve el establecimiento y buen funcionamiento de los Consejos Escolares de Participación Social que sirven como órganos de participación de la comunidad en cada plantel” (SEP, 2017<sup>a</sup>); como lo refieren algunos directivos:

“Hemos tenido la oportunidad no solo de informar se algunas problemáticas cercanas a la escuela con algunos vecinos de la comunidad y afortunadamente las autoridades locales nos han apoyado, junto con los padres de familia no involucramos en los problemas hasta resolverlos y asumimos el compromiso para que los alumnos tengan mejores ambientes de aprendizaje y con ello, los padres de familia no solo están tranquilos sino apoyan nuestras decisiones académica; lo que significa que los padres de familia participan más en las acciones que apoyan el aprendizaje y no solamente en aportar recursos financieros o en especie como había sido antes ... ” (Entrev. Directivo)

La evaluación institucional trasciende en la medida en que se realiza para una mejora que vaya acompañada de la opinión y consulta de las comunidades que directamente guardan relación con ella: no basta que los resultados sean de conocimiento interno sino que sea parte de una reflexión sistemática más amplia, no solo como el cumplimiento de informar a la comunidad y la sociedad de los resultados obtenidos como parte de la rendición de cuentas por parte de las autoridades y los actores educativos sino como un proceso necesario de retroalimentación entre escuelas, maestros y alumnos; con lo que entre otras cosas, se obtendrán nuevas decisiones, la

aprobación o desaprobación de los avances y logros que se construyen. La oportuna socialización de los resultados es una oportunidad de transparentar los avances, de difundir las evaluaciones y se convierta en un instrumento para la rendición de cuentas del sistema; lo que posibilita en gran parte la credibilidad y legitimidad de las acciones futuras.

### **El papel del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE)**

A raíz de la reforma educativa formulada por la actual administración federal y el surgimiento del Sistema Nacional de Evaluación, establecido en el Artículo 3º. Constitucional y en la Ley del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (PEL, 2013) se presta especial atención a la evaluación educativa, motivo por el cual resulta imprescindible que desde la actividad de la escuela es vista como el centro de la política educativa, donde se establecen una serie de estrategias que permitan que de manera altamente participativa, en el marco de la autonomía de gestión, se logren avanzar en procesos de autoevaluación en todos los ámbitos, los de orden organizacional a través de la transparencia y redición de cuentas como de los propios perfiles de desempeño de los profesionales a cargo de la función directiva.

Si bien los directivos señalan que poseen un conjunto de fortalezas de las figuras de dirección de la función que realizan, en cuanto a las debilidades mayormente detectadas se orientan hacia los procesos de concurso de permanencia y/o promoción de su función, señalan que los contenidos teóricos y consideran como importante conocer la institución en la que laboran, que la normatividad es fundamental, donde se resalta que algunas escuelas desarrollan Programas para ayudar a los docentes en su proceso de evaluación y opinan que los padres de familia reconocen el desarrollo profesional de los docentes cuando son evaluados y ubican que los docentes tienen mayor colaboración a partir de los procesos de evaluación satisfactorios.

La experiencia de la función de dirección que posee la población no solo es valiosa sino es la base para que se incorporen una serie de elementos normativos fundamentales ya que se “[...]requiere del conocimiento del marco normativo que rige los servicios educativos, la capacidad para analizarlo críticamente y para ponerlo en práctica” como se señala en la Dimensión 4 del Documento de Perfiles, Parámetros e Indicadores (SEP, 2016) y (SEP, 2017d): Un director que asume y promueve los principios legales y éticos inherentes a su función y al trabajo educativo, a fin de asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad.

### **Cultura de la transparencia y rendición de cuentas**

Una de las tareas centrales de los profesionales de la educación, a cargo del personal con funciones de dirección, es atender el logro de los propósitos educativos así como de las prioridades que se establecen en la Ruta de Mejora (SEP, 2017<sup>a</sup>: 62 y 100) que cada escuela diseña y evalúa a través de una serie de mecanismos institucionales que permiten fortalecerla, a fin de realizar un verdadero ejercicio de autonomía de gestión, así como de proporcionar mayores recursos y mejores condiciones para atender, con oportunidad y pertinencia, sus propias necesidades y las de los estudiantes; poniendo énfasis en el logro de aprendizajes relevantes que se extiendan más allá de la escuela, en la construcción de redes en el marco de una convivencia escolar sana, pacífica y libre de violencia que anticipe y evite en su alumnado el rezago y el riesgo de quedar excluido.

Como instrumento para el desarrollo de la gestión escolar la Ruta de Mejora Escolar, es propio de cada escuela, diseñado y acordado desde el CTE por su colegiado en el ejercicio de su autonomía de gestión, incluye los procesos de planeación, implementación, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas permite como señalan algunos de los directivos:

“[...]dar a conocer a la comunidad escolar, ya que son los maestros los que tienen un papel importante para que se alcancen los resultados, los docentes juegan un papel importante y primordial para que se pueda llevar a cabo la Ruta de Mejora, quienes ponen en práctica todo lo acordado en ella. Con estrategias que sirvan en la institución y ayuden a conseguir los objetivos que se plantean, todos colaboran para su seguimiento y están constantemente evaluando dichos cambios en la escuela. de igual forma, involucramos a los padres de familia para que también ellos asuman su parte que les toca, en esta escuela todos somos corresponsables de todo, nos manejamos como parte responsables de la cultura de la transparencia y rendición de cuentas, hemos asumido un compromiso profesional, no solo porque recibimos un salario sino porque nos interesa el futuro de nuestros alumnos; muchos padres de familia ponen hasta sus oficios para la mejora de la escuela y nosotros lo mejor que sabemos con sus hijos, hemos tenido buenos resultados, pero lo más satisfactorio que entre todos decidimos los proyectos para que cambie nuestra

comunidad educativa, y cuando digo nuestra es porque los alumnos llevan la camiseta bien puesta, les gusta su escuela y la cuidan., yo solo soy uno más del equipo al que también le gusta lo que hace, lograr que los demás se sumen al trabajo. Solo nos falta negociar más con las autoridades para que sean más flexibles, sobre todo con la carga de trabajo que a veces nos quieren imponer...” (Entrev. Directivo)

Como señala Santizo (2011), la tarea educativa es un reto que nos involucra a todos, particularmente a la escuela y a la familia; en particular, se requiere de una mayor participación de los padres y madres de familia, no solo en el apoyo a la gestión escolar sino en la corresponsabilidad del aprendizaje de sus hijos desde el hogar. Algunos de los elementos que la autora propone son: Generar procesos formativos para fortalecer las competencias de los padres y madres de familia que les permitan apoyar mejor a sus hijos, principalmente en el desarrollo de sus habilidades socioemocionales, los conocimientos y habilidades lectoras, y el pensamiento lógico matemático; así como fortalecer los hábitos y valores que se desarrollan desde el hogar que permiten un mejor desempeño de sus hijos y una mejor convivencia escolar e informar periódicamente sobre el avance académico de los mismos a fin de establecer acciones que incentiven su trabajo o bien que eviten el abandono o rezago escolar. Con una mejor comunicación entre padres e hijos se pueden obtener mejores ambientes para el aprendizaje, tanto en el hogar como en la escuela.

Muestra de ello es, como señalan algunos profesores:

“[...]los padres de familia participan llevando a cabo actividades como pláticas de prevención, sensibilización y juegos al aire libre junto con los profesores, ayudan a que las conductas violentas se resuelvan, promoviendo el respeto mutuo, los padres de familia, revisan junto con nosotros la Guía Operativa, los derechos de sus hijos de acuerdo con la Convención Sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, la Ley General para la Inclusión, de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia y para la Protección de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes, consideramos que solo juntos podemos lograr que los futuros ciudadanos de México enfrenten con herramientas los retos que el mundo les está presentando... Todos necesitamos estar informados, contar con la misma

información para en su momento saber tomar decisiones...” (Entrev. Directivo)

Aprender y enseñar en contextos complejos forma parte del escenario social (Nava, 2016) que actualmente se vive y que los alumnos que cursan la educación básica enfrentan como parte de la mezcla e hibridaciones propias de la multiculturalidad, diversidad y fragmentación social que acontece en la vida cotidiana; la cultura de la transparencia y rendición de cuentas que la escuela desempeña, con un papel central, mediador en la construcción del cambio, siendo más relevante que las fuerzas que vienen del exterior (Gather, 2001) ya que en las escuelas se debe tener la capacidad de decidir sobre los proyectos de cambio de acuerdo con sus propias prioridades, por lo que tienen que existir oportunidades de trabajar juntos y de forma corresponsablemente; lo que exige integración y coherencia horizontal, a fin de que los actores promuevan una organización capaz de revisar colegiadamente, entre otros rasgos lo que se señalan, a fin de alcanzar los logros, avances y decidan en colectivo sus acciones de mejora:

*La Visión y valores compartidos centrados en el aprendizaje;* los integrantes de los grupos escolares comparten, en el lenguaje y en la práctica, presupuestos comunes sobre los alumnos, sus aprendizajes, la enseñanza y el papel de la función directiva, sobre lo que deben saber y ser capaces de hacer y una responsabilidad colectiva por los cambios de mejora escolar; el diálogo y acción profesional de los directivos se centran en las oportunidades de desarrollar procesos argumentativos para aprender en colectivo y en cómo revisar críticamente su función a partir del ejercicio de una serie de elementos de la cultura de participación democrática.

*Desarrollo e intercambio del buen saber y prácticas;* a medida que se incrementen los aprendizajes para conseguir el cambio y las metas de la comunidad profesional para el cambio, el intercambio entre colegas contribuye a la mejora profesional, entendida como una actividad conjunta al servicio de la escuela. Hay una disposición de poner en común lo que cada uno sabe hacer, solicitar ayuda a otros y aportarla, dentro de las relaciones profesionales, a través de redes, donde los colegiados son fuente crítica de conocimiento y en su momento de procesos de retroalimentación. Los procesos de autoevaluación y para facilitar un aprendizaje más valorativo al recuperar la construcción y avance de los demás.

*Responsabilidad colectiva y compartida por el cambio;* como responsable colectivo de los procesos de aprendizaje de todos, se requiere que su ejercicio de liderazgo democrático desarrolle acciones que impulsen la participación, las oportunidades de proponer acciones y de lograr que se transite por actitudes de mayor compromiso y corresponsabilidad a fin de que se asuman los retos como parte de las tareas comunes.

*Interdependencia profesional.* Abordar de manera conjunta los problemas educativos, se comparten, enfrentando con ello el individualismo y se fortalecen redes de trabajo en las escuelas.

*Procesos de indagación reflexiva.* La mejora escolar está basada en procesos de indagación colegiada, que hacen de los procesos de reflexión sobre los datos recogidos u observados un ejercicio autocrítico de sus actuaciones, un examen crítico y reflexión sobre el trabajo que la propia comunidad implementa para su mejora.

*Construcción de capacidad organizativa para apoyar el cambio;* la comunidad educativa reconceptualiza su trabajo e intercambia ideas en la búsqueda de respuestas a los problemas que enfrenta, se ejercita la apertura a la escucha, al cambio, al diálogo sobre estrategias como parte de su crecimiento de la comunidad; favoreciendo el aprendizaje colectivo centrado en la autoevaluación de la función directiva; actuando como dispositivo para promover su resignificación en aras de una mejora sostenible de la institución.

*Confianza mutua, conflicto y consenso;* los procesos de revisión colegiada de las acciones implementadas favorecen la confianza mutua, respeto y apoyo de la comunidad; la resolución de conflictos, a través de respetar las diferencias individuales pueden conducir a que dichas experiencias sean aprovechadas como contextos productivos para el desarrollo de comunidad profesional; la negociación conduce a una toma de decisiones democrática, cuidando que todos los miembros se puedan sentir activamente implicados.

*Ampliar la comunidad: apertura, redes y alianzas;* a partir del conjunto de actividades a desarrollar en colectivo, no se limita a la escuela ni sólo a los directores que acuden al curso; para incrementar el capital cultural, se busca ampliarla a las comunidades de las escuelas y la comunidad en general. Ya que se parte de que todos pueden aportar algo y de que la escuela sola no basta. El personal está abierto a establecer redes o alianzas con

otras escuelas o instituciones, de modo que se apoyen conjuntamente en el aprendizaje; y en su momento es posible articular mayores esfuerzos desde prácticas de una participación inscrita en la figura de la gobernanza (Louis y Kruse (1995); Stoll y Louis (2007) y Whalan (2012).

Para ello se requiere que el personal con función de dirección sea capaz de involucrarse en procesos de la nueva Cultura de la Transparencia y Rendición de Cuentas, para que los resultados, aciertos, logros, fortalezas y acciones de mejora no solo sean motivo de conocimiento colectivo sino de responsabilidad compartida; ya que la evaluación es un compromiso de todos: [...]sirve para todos, permite a la institución educativa, reorganizar conceptos, unificar criterios, configurar prácticas, tomar decisiones, redimensionar procesos y priorizar acciones frente a la formación de los educandos, la actuación de los docentes y directivos y dar sentido de la educación para las familias y la comunidad. (Zuluaga. 2016: 3)

En contextos de incertidumbre, de falta de credibilidad y entornos inestables, la escuela desarrolla procesos de gestión para movilizar su capacidad interna de cambio, son vistas como organizaciones donde los individuos y grupos a través de prácticas de gobernanza puedan internamente regenerar a mejora de la educación y a través de ellas se tenga la capacidad para aprender, como señala (Bolívar, 2000), y, de esta forma, la comunidad escolar desarrolle procesos de negociación a partir de revisar colegiadamente sus actuaciones, fortalezas y logros, así como sus resultados que en ocasiones frenan los avances, se habla de un ejercicio democrático de una evaluación que tienda hacia procesos colectivos y al mismo tiempo de aprendizajes sociales que favorezcan la presencia de prácticas con mayor autonomía en la toma de decisiones para el cambio.

Por lo que evaluar para conocer y conocer para el cambio, es un ejercicio que requiere de procesos informados; ya que por medio del conocimiento es cómo las escuelas pueden lograr mejores resultados y al mismo tiempo es la oportunidad de reconocer que los actores son capaces de movilizar las energías de cambio de las organizaciones escolares a donde pertenecen.

## **Reflexiones finales**

Reconocer los procesos de gobernanza que realizan las escuelas permite a la comunidad no solo participar en la toma de decisiones sino revisar los entramados de algunos elementos, como las demandas institucionales, en este caso, del sentido de profesionalización de los directivos y los mecanismos de mejora de la escuela por parte de la política educativa como uno de los efectos de la gobernanza mundial para responder a los desafíos del Siglo XXI; ya que la arquitectura escolar, como estructura del Estado apoya la visión de mundo y de los principios de gobernanza para ser reconocidos por todos y con ello mantener su legitimidad.

Para desarrollar la capacidad de evaluación democrática se requiere, paralelamente, construir un sentido de responsabilidad colectiva y compartida, donde los profesionales trabajen juntos por mejorar su práctica, a partir de las evidencias aportadas por la evaluación de todos, el rendimiento de cuentas recíproco y el apoyo mutuo, sin duda el ejercicio del liderazgo directivo es una pieza clave para favorecer la responsabilidad colectiva.

Cuando se construye una visión compartida se logra el éxito; a su vez, el compromiso por contribuir a la mejora de la escuela, supone una corresponsabilidad por los resultados, dentro de un rendimiento de cuentas interno, en lugar de depender de medidas externas impuestas, por lo que la autoevaluación forma parte del ethos o cultura institucional desde el cual el rendimiento de cuentas impuesto externamente se transforma en un rendimiento de cuentas interno al grupo y a uno mismo, dentro de una cultura de una organización que aprende.

## **Bibliografía**

- Bolívar, A. (2000). *Los educativos como organizaciones que aprenden: Promesa y realidades*. Madrid: La Muralla.
- Bolívar. (2014a). “La autoevaluación en la construcción de capacidades de mejora de la escuela como comunidad de aprendizaje profesional”, en: *Revista Portuguesa de investigación Educativa*. Portugal. Vol. 14.
- Bolívar, A. (2014b). “Building School Capacity: Shared Leadership and Professional Learning Communities”, en: *Research Proposal. International Journal of Educational Leadership and Management* No. 2.
- Bolívar, A. (2016). *¿Cómo puede la evaluación institucional contribuir para mejorar la escuela?*

V. 27. No. 65. São Paulo: Estudos Avalados de Educação.

- Bolman, L. y Gallos, J. (2011). *Reframing Academic Leadership*. San Francisco. USA: Jossey-Bass.
- Camou, A. (2000). “La múltiple (in) gobernabilidad: elementos para un análisis conceptual”, en: *Revista Mexicana de Sociología*. Vol. 62, No. 4.
- Cook, E. y Gronke, P. (2005). “The Skeptical American: Revisiting the Meanings of Trust in Government and Confidence in Institutions”, in: *Journal of Politics*. 67 (3).
- Elmore, R. et al. (2013). *The Internal Coherence Assessment Protocol & Developmental Framework: Building the Organizational Capacity for Instructional Improvement in Schools*. Washington, DC: SERP Institute.
- Gather T. (2001). *Inovar no interior da escola*. Porto Alegre: Artmed.
- Katz, D. y Khan, R. L. (1999). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas. Mayor
- Kotter, P. (2002). *Liderazgo*. Harvard Business Review: Deusto.
- Louis, K.S. & Kruse, S.D. (1995). *Professionalism and Community: Perspectives on Reforming Urban Schools*. Thousand Oaks, CA.: Corwin Press.
- Morin, E. (1993). *El Método*. Tomo I: La naturaleza de la Naturaleza, Cátedra: Madrid.
- Morin, E. (1990). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Paris: UNESCO.
- 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”. COMECSO- CUCS YH. México: Universidad de Guadalajara.
- PLF. (2013). *Decreto por el que se Expide la Ley del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación*. México: PEF.
- Prats Català, J. (2001). *Gobernabilidad democrática en la América Latina finisecular. Instituciones, gobiernos y liderazgos*. Estudios Internacionales Año 29, No. 116.
- Ramsden, P. (2005). *Learning to lead in higher education*. Filey, North Yorkshire, Great Britain: Routledge-Falmer.
- Santizo, C. (2011a). “Participación social, corresponsabilidad y gestión centrada en la escuela”, en: Barba, Bonifacio y Zorrilla, Margarita. (Coords). *Innovación social en educación*. Una

base para la elaboración de políticas públicas. México: UAA-S.XXI.

- Santizo C. (2011b). *Gobernanza y Participación Social en la Escuela Pública*”, en: *Revista Mexicana de Investigación Educativa*. Vol. 16. No. 50, julio-septiembre. México: COMIE.
- SEP. (2016). *Perfil, Parámetros e Indicadores para Docentes y Técnicos Docentes. Concurso de Oposición para el Ingreso a la Educación Básica. Ciclo Escolar 2016 –2017 SEB.CNSPD*. México: SEP.
- SEP. (2017a). *Modelo Educativo para la Educación Obligatoria. Educar para la Libertad y la Creatividad*. México: SEP.
- SEP. (2016). *Perfil, Parámetros e Indicadores para Personal con Funciones de Dirección, de Supervisión y de Asesoría Técnica pedagógica en Educación Básica. Ciclo Escolar 2017–2018 SPEC- SEB.CNSPD. Concursos de Oposición para las Promociones a Cargos con Funciones de Dirección y Supervisión, y a las Funciones de Asesoría Técnica Pedagógica en Educación Básica*. México: SEP. SPEyC, SEB. CNSPD (diciembre 7 de 2016).
- SEP. (2017b). *Acuerdo No. 12/10/17 Por el que se Establece el Plan y los Programas de Estudio para la Educación Básica: Aprendizajes Clave para la Educación Integral*. México: SEP.
- SEP. (2017c). *Acuerdo No. 08/08/17 que modifica el diverso No. 02/05/16 por el que se establecen los Lineamientos para la constitución, organización y funcionamiento de los Consejos de Participación Social en la Educación, publicado el 11 de mayo de 2016*. México: SEP.
- SEP. (2017d). *Perfil, Parámetros e Indicadores para Personal con Funciones de Dirección y de Supervisión en Educación Básica. Ciclo Escolar 2017-2018. Evaluación del Desempeño de Personal con Funciones de Dirección y Supervisión Tercer Grupo, Segunda y Tercera Oportunidad*. México: SEP, SEB, SPyEPE, CNSPD. (enero 2017)
- Stoll, L. & Louis, K.S. (Eds.) (2007). *Professional Learning Communities: Divergence, Depth and Dilemmas*. Maidenhead: Open University Press.
- Tenti Fanfani, E. (2004) (Org.). “*Nuevos problemas de gobierno de la educación en América Latina. Comentarios a las tesis de François Dubet*”, en: *Gobernabilidad de los Sistemas Educativos en América Latina*. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. Buenos Aires: IIPÉ–UNESCO.

- Traveset, M. (2007). *La pedagogía sistémica. Fundamentos y práctica*. Barcelona: Graó.
- Whalan, F. (2012). *Collective Responsibility. Redefining what falls between the cracks for school reform*. Rotterdam: Sense Publisher.
- Zaragoza, F. (2010). *Educación es Aprender a Ser uno Mismo*. Une Libros.
- Mishler, W. y Richard R. (1997). “Trust, Distrust and Skepticism: Popular Evaluation of Civil and Political Institutions in Post-Communist Societies”, in: *Journal of Politics*. 59 (2).
- Zuluaga Vargas, J. (2016). *La autoevaluación institucional y su incidencia en las prácticas pedagógicas*. Universidad de Manizales. Planilla Educativa.