Los valores de la autonomía escolar

Jesús G. López-Luna,[1] Luz Karina Ramírez-Dueñas[2]

Resumen

En las últimas décadas la autonomía escolar ha sido apreciada como un medio eficaz para elevar la calidad de la educación. Este modelo de gestión, para alcanzar sus objetivos, requiere de la participación organizada de toda la comunidad escolar, la cual debe asumir mayores responsabilidades en la vida escolar, lo cual será posible únicamente a través de un cambio de actitud de toda la comunidad. En el presente trabajo se reflexiona acerca de qué valores son los necesarios para que la comunidad escolar pueda desarrollar exitosamente las tareas de la autonomía escolar, considerando para ello un análisis de lo que ésta implica en la vida escolar y la información disponible en la bibliografía especializada. Se observaron valores de corte moral, social e intelectual como aquellos cuyo ejercicio por parte de todos los involucrados pueden promover los comportamientos y actitudes necesarios para desarrollar eficientemente las actividades que la autonomía escolar requiere.

P*alabas clave*: Autonomía institucional, Autonomía escolar, Valores morales, Valores sociales, Valores intelectuales.

The Values of School Autonomy

Abstract

In the last decades, school autonomy has been valued as an effective way to improve quality in education. In order to get its goals, this management model requires the organized participation of the whole school Community, which must take more responsibilities in school life, this can be possible only through an attitude change of the whole Community. In the current work, it is reflected on what values are appropriate so that school communities can carry on school autonomy tasks successfully. It is considered to perform some analyses to understand the meaning of school autonomy in school life as well as the available specialized literature. Moral, social and intellectual values were observed, including the ones that can promote the required behavior and attitudes to develop the appropriate activities efficiently that school autonomy requires.

K*eywords*: Institutional Autonomy, School Autonomy, Moral Values, Social Values, Intellectual Values.

Recibido: 5 de mayo de 2017
Aceptado: 28 de julio de 2017
Declarado sin conflicto de interés

1 Profesor investigador del Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Tecnológica de la Mixteca (UTM). jesuslopezluna@mixteco.utm.mx

2 Directora del Centro de Investigación Educativa y Formación Docente (CIEFD) del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), Delegación Puebla. luz.ramirez@imss.gob.mx

Introducción

A través de la autonomía escolar se ha pretendido mejorar la calidad de la educación a nivel internacional, principalmente en los niveles básicos, realizándose desde la década de 1980 diversas experiencias alrededor del mundo, las cuales han tenido como resultado, entre otros, un mayor involucramiento de los padres de familia en la educación escolar de sus hijos, el ingreso de un mayor número de estudiantes a las instituciones educativas, una mejor administración y rendición de cuentas sobre los recursos públicos invertidos en las instituciones escolares y la promoción de un ejercicio comunitario que fomenta una mayor participación democrática en los asuntos escolares (Mejía y Olvera, 2010).

Este tipo de gestión implica una dinámica institucional en la cual el conjunto de los actores que conforman cada comunidad escolar deben colaborar para alcanzar la meta común que representa la mejora de la calidad de la educación en sus respectivas escuelas; pero debido a que esta dinámica está basada en las relaciones interpersonales que deben establecer un mayor número de individuos, a la par de este modelo de gestión han aparecido diversas problemáticas que han impedido su progreso y consolidación (Lorea, Moreira, Dall'igna, Cóssio y Marcolla, 2012). Sin lugar a dudas su implementación exitosa implica un gran reto para las instituciones educativas, el cual será más fácil de lograr si todos los agentes involucrados comparten una misma base de valores.

En el presente artículo se propone, con base en la bibliografía especializada, una serie de valores cuya vivencia por parte de todos los actores educativos facilitaría las actividades que requiere la autonomía escolar. En el primer apartado se indica la importancia de los valores y su relevancia en las organizaciones. En el segundo apartado se señala y analiza lo que es la autonomía escolar, así como su objetivo y sus particularidades, derivándose de este ejercicio sus valores característicos. Como tercer apartado se señala la definición de cada valor y su relevancia en la vida escolar. Por último, a manera de reflexión, se presentan las conclusiones del escrito.

Los valores y su importancia en las organizaciones

Los valores, además de guiar nuestras decisiones, organizar nuestras prioridades y dirigir nuestros intereses a nivel personal debido a que a través de ellos establecemos interacciones sociales, también permean al mundo social, por lo que, desde esta perspectiva, los valores son "una concepción, explícita o implícita, distintiva de un individuo o característica de un grupo, de lo que es deseable, lo cual influye la selección de los modos, medios y fines de acción disponibles" (Kluckhohn, citado por Van Deth y Scarbrough, 1998:27). De esta forma, dado que las organizaciones son conformadas por un conjunto de individuos, los valores planteados por una organización, incluidas las instituciones educativas, influirán significativamente en las estrategias que éstas seguirán para su crecimiento y desarrollo.

Desde esta dinámica, los valores en una organización configuran el comportamiento de todos y cada uno de sus miembros, lo cual se refleja en sus relaciones interpersonales y su desempeño laboral; conforman la dinámica laboral a través de la reglamentación al interior de la organización y rigen la convivencia entre ésta y la comunidad en la que se encuentra enclavada, lo cual será clave para su permanencia y crecimiento.

Para el caso de las instituciones escolares, los valores bajo los cuales decidan regirse pueden tener mayor relevancia sobre un colectivo social dada su naturaleza educativa, lo cual debe llevar a todos sus integrantes a plantear cuidadosamente sus valores, especialmente en la actualidad, dado el modelo de gestión promovido por las autoridades educativas que otorga a cada institución escolar la autonomía en sus procesos de gestión, tema a abordar en el siguiente apartado.

La autonomía escolar y sus valores

En el ámbito escolar, de acuerdo con Bolívar (2013a), la autonomía institucional es una forma de gobierno que promueve el trabajo conjunto de las instituciones educativas con toda la comunidad escolar para diseñar su plan de desarrollo en función de objetivos colegiadamente acordados y estipulados en un proyecto contratado con las autoridades educativas.

La comunidad escolar está constituida por alumnos, maestros, padres de familia, personal administrativo y de servicios, así como por los vecinos de la zona en la que se encuentra la institución (Fernández y Vázquez, 2016); pero la autonomía escolar también involucra un marco normado por el Estado, el cual trae a escena a las autoridades educativas, por lo que en este modelo de gestión debe lograrse la interacción de los miembros de la comunidad escolar con las

autoridades educativas y de la localidad en que se encuentra la escuela (Bolívar, 2013a).

A partir de la definición de autonomía escolar presentada, y entendiendo que ésta involucra a toda la comunidad escolar y sus interacciones con el Estado, puede observarse que este modelo de gestión requiere de la realización de diversas actividades que deben ser efectuadas por la comunidad escolar en su conjunto, cuyo desarrollo será más fácil si entre sus integrantes se comparten los mismos valores.

Para diseñar el proyecto de desarrollo de la institución escolar la comunidad debe determinar sus necesidades, lo cual exige la organización de la propia comunidad y su participación democrática a lo largo de todo el proceso de evaluación, propuestas de acción y toma de decisiones, así como del ejercicio continuo de la objetividad, del espíritu crítico, del diálogo y de la tolerancia, valores indispensables para lograr un fructífero intercambio de ideas y para alcanzar colegiadamente los acuerdos que convengan a la comunidad en su conjunto. Asimismo, los valores del compromiso, la responsabilidad y la solidaridad entre los miembros de la comunidad escolar son fundamentales para el cabal cumplimiento de las obligaciones contraídas con las autoridades educativas y la sociedad, y que darán sentido al desarrollo de la institución escolar, y por ende, al de toda su comunidad. Por último, el contrato celebrado con las autoridades educativas requiere también del valor de la responsabilidad, tanto con dichas autoridades como con toda la comunidad educativa, en este caso en particular bajo las figuras de la transparencia y la rendición de cuentas.

En el caso del objetivo de la autonomía escolar, éste, de acuerdo con Bolívar (2013a), es mejorar la calidad de la educación de las instituciones escolares, lo cual se observará a través del éxito educativo de todos sus estudiantes. De acuerdo con este mismo autor, lo anterior se logra debido a que la autonomía escolar posibilita la toma de decisiones por parte de los agentes educativos propios de cada centro escolar; aumenta la participación de los padres de familia en la vida escolar y aumenta la comunicación de éstos con los profesores, la educación se contextualiza en el medio en el cual se desarrolla y mejora la gestión de cada institución educativa. De aquí puede observarse que el trabajo solidario entre profesores y padres de familia es una característica distintiva de la autonomía escolar.

Por último, a través de este tipo de gestión es posible, dado el conocimiento certero del contexto en el cual se desarrolla el proceso educativo, tomar las decisiones pertinentes que lleven a que la institución escolar ofrezca un servicio educativo diferenciado a todos sus miembros, haciendo además una realidad la inclusión educativa –sin importar diferencias de género, raza, cultura, nivel social o capacidades de los educandos– y la universalización de los servicios educativos, por lo que es indispensable observar el valor de la equidad.

De acuerdo con lo anterior, podemos observar que los valores que la comunidad escolar debe compartir para que pueda obtener los beneficios atribuidos a la autonomía escolar son: solidaridad, tolerancia, diálogo, democracia, espíritu crítico, objetividad, responsabilidad, equidad y compromiso. Estos valores pueden agruparse en tres de las categorías propuestas por Barberá (1981) para el área educativa: (1) valores morales: tolerancia y responsabilidad; (2) valores intelectuales: espíritu crítico y objetividad; y (3) valores sociales: solidaridad, compromiso, diálogo, democracia y equidad.

De acuerdo con lo expuesto hasta este momento, los valores que en las instituciones escolares se planteen como reguladores de sus acciones, especialmente ante el nuevo modelo de gestión, influirán directamente en la dinámica al interior y exterior de las instituciones, en el éxito del proceso educativo y en el futuro de la propia institución.

A continuación se expone la importancia que en la autonomía escolar tiene cada uno de los valores indicados en este apartado como esenciales para su mejor desarrollo.

Los valores de la autonomía escolar

Solidaridad. A partir de Ortega, Mínguez y Gil (1998) y Abbagnano (1993), podemos definirla como el valor que a través del afecto, el reconocimiento de la dignidad del otro y de la fraternidad, lleva a las personas a adherirse a las causas de otras personas o grupos tomándolas como propias, a pesar de las dificultades que éstas conlleven, o bien, a que miembros de un mismo colectivo entablen relaciones de ayuda mutua.

A través de la autonomía escolar se trata de generar un cambio educativo sostenible, el cual solamente puede ser posible a través de la solidaridad entre los miembros de la organización, la cual se extiende a todos los integrantes de la comunidad educativa, dado que este modelo de gestión considera a las instituciones escolares como un sistema abierto cuyas interacciones involucran a toda la sociedad en la cual

se encuentra enclavada. Desde esta perspectiva podemos apreciar que para que una institución de educación alcance mejores niveles de desempeño deben existir relaciones de cooperación y asistencia entre los integrantes de la comunidad educativa que los lleve a comprometerse en el desarrollo de las acciones que competan a cada colectivo (maestros, padres de familia y estudiantes, entre otros), según los acuerdos alcanzados y estipulados al diseñar su ruta de desarrollo, y a colaborar en la ayuda de otros sectores de la comunidad escolar.

Por otra parte, la autonomía escolar promueve el diálogo y la cooperación entre las diversas instituciones educativas de una localidad, construyendo de esta manera relaciones de colaboración en las que comparten sus experiencias y recursos con la finalidad de contribuir a través del diálogo y la ayuda mutua a encontrar soluciones a problemas comunes. Estas relaciones solidarias son de vital importancia en la autonomía institucional, dado que como colectivo escolar deben encontrar soluciones a los problemas que se presentan, agilizándose el proceso de discernimiento a través de las experiencias y ayudas que otras instituciones pueden aportarles.

De acuerdo con Azorín (2016), quien analizó el desempeño de tres instituciones de educación de gestión autónoma, la creación de redes de colaboración contribuye a que entre las instituciones participantes compartan experiencias y recursos (humanos, materiales y tecnológicos), así como prácticas exitosas de trabajo, lo cual lleva a sus docentes a considerar nuevas formas de enfrentar su práctica docente, de atender a los estudiantes y, como institución, a optimizar sus recursos financieros, lo que les permite responder con mayor eficacia ante la diversidad del alumnado que deben atender.

Tolerancia. De acuerdo con Abad (1983) y Ferrater (1964), es la comprensión, flexibilidad y autocontrol frente a las opiniones y estímulos en general que son contrarios e incluso se oponen de manera violenta a las ideas y sistema de valores y creencias de un individuo, por las cuales se hacen posibles las relaciones interindividuales.

Debido a que la autonomía escolar implica la creación de estructuras horizontales que integran a toda la comunidad educativa tanto en la toma de decisiones como en el trabajo a realizar para lograr los objetivos educativos programados, esta nueva estructura implica la creación de redes de comunicación entre todos los actores educativos las cuales deben permanecer activas a lo largo del tiempo, así como relaciones de trabajo colaborativo en todos los niveles del centro educativo (Bolívar, 2013a).

Tanto el trabajo colaborativo como el intercambio de información y las relaciones de tipo horizontal que requiere la autonomía escolar no pueden ser posibles si no se promueve dentro de la organización el valor de la tolerancia, dado que éste lleva consigo el respeto a las opiniones de los demás, por lo que permite el disentimiento y promueve el consecuente diálogo para alcanzar un común acuerdo. A este respecto Cortez y Alanís (2010) señalan las relaciones de cercanía y respeto que a través de la tolerancia han logrado directivos, maestros, alumnos y padres de familia de una escuela de educación secundaria, lo cual permite a toda la comunidad, incluidos los estudiantes, expresar sus opiniones acerca de, entre otros temas, la gestión pedagógica y financiera de la institución escolar; asimismo, este valor ha permitido a los docentes probar diferentes tipos de estrategias y recursos de enseñanza, así como a los padres de familia trabajar a favor del desarrollo de la escuela en un ambiente de cordialidad.

La tolerancia vivida como parte de la cultura escolar es de especial importancia en aquellas instituciones en las que se hace presente la diversidad cultural o la inclusión de estudiantes con capacidades diferentes. Que profesores y padres de familia muestren tolerancia ante la diversidad logrará que los estudiantes aprendan este valor de una forma eficaz, pues esto evitará que observen incongruencias entre el discurso y las actitudes y comportamientos de sus formadores, lo cual resulta de vital importancia en el aprendizaje de valores.

La tolerancia como valor puede representarse en las palabras que González (2010) emplea para citar a un profesor de las llamadas "escuelas de calidad", quien después de experimentar en su centro educativo la autonomía escolar señala: "nos hemos acoplado al trabajo en la institución, tomando en cuenta la diversidad de cada uno de nosotros, siendo conscientes de que todos somos diferentes, pero sí con metas comunes" (p. 122). Esta disposición ha permitido que estos docentes logren un mejor desempeño al encarar la evaluación de sus eventos y actividades de manera crítica y reflexiva, aceptando tanto las críticas positivas como las negativas que les hacen sus colegas; asimismo, estos docentes muestran una gran apertura para trabajar con estudiantes con necesidades especiales y aceptan la participación de los padres de familia en las actividades pedagógicas, logrando trabajar en conjunto por el bien de la comunidad a pesar

de las carencias que les impone el contexto de marginación económica y social en el que se desenvuelven.

Responsabilidad. La responsabilidad, de acuerdo con Ferrater (1964), es "la obligación contraída libre y personalmente para medir y reconocer las consecuencias de una acción que se llevó a cabo con plena conciencia y libertad, y responder por los propios actos" (p. 569). Esto implica, como menciona Abbagnano (1993), la posibilidad de prever los efectos de nuestro comportamiento y corregirlo como consecuencia de dicha previsión.

Dado que la autonomía escolar implica la participación de toda la comunidad en las decisiones y acciones emprendidas por la propia institución, podemos hablar de una corresponsabilidad o responsabilidad compartida por todos los actores involucrados para lograr el éxito educativo de todos los estudiantes, fin último de la autonomía escolar (Bolívar, 2013a). Con la finalidad de conseguir dicho éxito educativo, la comunidad escolar, bajo el liderazgo del director, debe realizar un plan para el desarrollo de la institución escolar, contrayendo a la vez un compromiso con las autoridades educativas gubernamentales ante las cuales deben rendirse cuentas, dado el financiamiento recibido para su consecución. A partir de esta postura se desprenden las más conocidas formas de entender la responsabilidad en el ámbito de la autonomía institucional, las cuales son la transparencia y la rendición de cuentas (Bolívar, 2010, 2013a).

De acuerdo con García (2004), la transparencia significa que tanto las decisiones tomadas por la administración de una organización, como los costos y recursos involucrados, se comunican a la sociedad de forma clara. Por otra parte, indica que la rendición de cuentas es la obligación permanente que tienen los agentes de informar a sus autoridades acerca de las actividades realizadas como parte de sus obligaciones, llevando consigo sanciones en los casos en que dichas obligaciones sean incumplidas.

Bajo esta concepción, el valor de la responsabilidad contribuye a la formación de una comunidad escolar consciente de la importancia de la planeación como requisito fundamental para el desarrollo de la educación; a la fiscalización de los recursos económicos asignados a la institución educativa (Bolívar, 2013b) a través de los cuales se alcanzarán los logros educativos comprometidos en la planeación, fiscalización que debe ser realizada tanto por las autoridades gubernamentales como por lo propia comunidad escolar; y a apreciar la evaluación como una estrategia para el control de los procesos que la propia educación conlleva, siendo dicha evaluación el medio a través del cual puede asumirse en plenitud el valor de la responsabilidad. Adicionalmente estos procesos de planeación, evaluación y fiscalización, contribuyen a crear una ciudadanía informada y participativa.

Aunado a este sentido de transparencia y rendición de cuentas bajo el cual se ha entendido la responsabilidad en el ámbito de la autonomía escolar, Bolívar (2013a) propone una rendición de cuentas hacia la comunidad en el sentido pedagógico, la cual está basada en la garantía de un equitativo aprendizaje de competencias básicas por todos los alumnos, el cual, como ya se ha mencionado, es el objetivo de la autonomía escolar.

Este valor puede ejemplificarse a través de la experiencia reportada por Rubio y Tenorio (2010) para una escuela primaria, en la cual la dirección rinde un informe anual a la comunidad respecto a los recursos materiales y financieros, lo cual facilita el seguimiento de los compromisos adquiridos en las diferentes planeaciones, las cuales se realizan en conjunto con los padres de familia, por lo que éstos pueden apreciar el buen uso de los recursos económicos asignados a la institución. Estas experiencias de transparencia y rendición de cuentas, así como de congruencia entre la planeación y obtención de resultados, han motivado a los padres de familia a trabajar en las actividades que se programan para el beneficio de la escuela y los estudiantes.

Desde la perspectiva pedagógica Miranda y Fernández (2010) reportan el caso de una escuela primaria en la cual existe una cultura de evaluación que involucra a estudiantes, profesores y procesos con la finalidad de tener la retroalimentación necesaria para la mejora permanente, por lo que la evaluación se ha convertido en "una cultura que genera anclajes sólidos de rendición de cuentas en el cotidiano escolar" (p. 171). Esta cultura de rendición de cuentas en el área pedagógica también ha generado que los padres de familia estén dispuestos a apoyar económicamente, dentro de sus posibilidades, las obras y proyectos escolares, así como a participar en la vida escolar junto con los profesores.

Democracia. La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, comprende a la democracia como una forma de vida basada en valores que permiten a las personas participar y convivir activamente, expresando sus propias ideas y respetando las ideas, opiniones, sentimientos y derechos de los demás (UNESCO, 2008).

Por lo anterior, debido a que la autonomía escolar

requiere de la participación de todos los miembros de la comunidad, el valor de la democracia debe ser comprendido y compartido por todos sus miembros con la finalidad de que, en un marco de respeto recíproco a las ideas y derechos de cada uno de los miembros, toda la comunidad se informe, participe en la toma de decisiones y se comprometa activamente en la realización de los trabajos establecidos bajo los cuales se alcanzarán los objetivos educativos planeados.

Si el valor de la democracia no es comprendido ni compartido por toda la comunidad escolar se arriesga el objetivo de lograr el éxito educativo de todos los estudiantes, perdiéndose éste en conflictos, apatía, indiferencia y abusos de algunos sectores de la propia comunidad, o incluso de las propias autoridades gubernamentales. Por esto, la autonomía escolar requiere forzosamente de un ambiente democrático en el que toda la comunidad, de manera comprometida, informada y diligente trabaje colaborativamente para conseguir los objetivos escolares, creando a la vez una cultura de participación ciudadana e intervención en la toma de decisiones públicas.

Como ejemplo de los beneficios que el ejercicio de este valor trae a la gestión escolar, Lorea, Moreira, Dall'igna, Cóssio y Marcolla (2012), a través de un análisis comparativo entre tres instituciones escolares, observaron que aquella con mayor gestión democrática y participación de toda la comunidad, a pesar de los problemas que enfrentó, por ejemplo, en la toma de decisiones, tuvo un mayor crecimiento en infraestructura, equipamiento, matrícula y aprobación que aquellas en las que la gestión no se realizó democráticamente.

Espíritu crítico. Basados en Facione (2007), podemos entender este valor como la aptitud y actitud de las personas para cuestionar y analizar el conocimiento o normas preestablecidos con la finalidad de obtener una postura personal ante un tópico determinado o realizar nuevas propuestas que permitan la evolución del conocimiento, incluso del orden social.

Este valor intelectual es propio de personas con capacidad de análisis y síntesis, características indispensables en toda comunidad escolar para que pueda obtener los mayores beneficios de la autonomía escolar. Su importancia en este modelo de gestión radica en su utilidad para la generación de nuevas ideas o formas de enfrentar el proceso educativo, tanto en el aula como en el contexto social, económico y cultural; para el análisis de la realidad para detectar áreas de oportunidad de la propia organización escolar y para el análisis de propuestas cuando se buscan las soluciones que ayudarán a mejorar la calidad de la educación en el centro escolar, dado que la autonomía de gestión requiere de la participación activa de todos los involucrados para que realmente redunde en una mejora de la calidad de la educación.

Un ejemplo lo presentan Frías y Nava (2010), quienes al analizar la dinámica de trabajo en un jardín de niños de una población rural indican que los profesores no aplican ciegamente las estrategias aprendidas en sus cursos y talleres de actualización, sino que comparten entre ellos lo aprendido y además "se hace un balance para evaluar la viabilidad de los proyectos y se toman decisiones para su implementación en el aula. Se deja como tarea que cada educador haga las adecuaciones pertinentes, de acuerdo con las características del grupo" (p. 103); asimismo, los profesores colegiadamente analizan y planean de manera realista los objetivos y las acciones encaminadas a lograr sus objetivos institucionales, lo cual ha permitido que esta institución cuente con el reconocimiento de los padres de familia de la comunidad, quienes prefieren inscribir a sus hijos en dicha escuela a pesar de existir otra en la población, así como con el reconocimiento de los docentes que han asistido a evaluar la calidad de la misma.

Compromiso. Siguiendo a Possenti (1997), lo entendemos como el valor que mueve libremente a las personas a actuar de manera dedicada y leal a favor de ciertas causas, o bien, a regir sus acciones conforme un código de valores determinado.

En el ámbito de la autonomía escolar el valor del compromiso resulta especialmente importante debido a que a través de él se podrá dar cabal cumplimiento a los objetivos educativos asumidos por la institución escolar, dado que éstos solamente podrán ser alcanzados a través de la colaboración de toda la comunidad, por lo que cobra sentido el comprender que la educación, como menciona Bolívar (2013a), es una tarea compartida.

Para lograr que este valor permee en la comunidad escolar es necesario que en ella se promueva el diálogo entre sus miembros, ya que al ser un valor que cobra sentido a través de la ponderación que cada agente realiza, las acciones que guíen el destino de la misma comunidad deberán ser asumidas por sus integrantes, estando realmente convencidos de su valor y conveniencia, compartiéndose de este modo una misma visión entre toda la comunidad escolar.

En este mismo sentido, al requerir la autonomía escolar del trabajo colaborativo realizado por diversos equipos, el valor del compromiso resulta indispensa-

ble para que cada uno de ellos y cada integrante se responsabilice de las tareas a realizar, como lo indican Salmasi y Sánchez (2013). Por otra parte, Bolívar (2013b) indica que el valor del compromiso tiene un componente emocional, por lo que el no asumir el compromiso aumenta el riesgo de que la institución escolar no cumpla con el contrato establecido con las autoridades educativas, lo cual a su vez impactará en el ánimo de toda la comunidad, poniendo en peligro la estabilidad de la misma, lo cual puede repercutir en el nivel de compromiso de sus participantes, llevando al colectivo al declive, lo cual dificultaría en un futuro la incorporación de nuevos miembros a la comunidad para trabajar en ella.

El valor del compromiso en una comunidad escolar puede ser ejemplificado a través del comportamiento que Reymer (2012) reporta en los docentes de una escuela rural de educación inicial, quienes a pesar del tiempo extra que les requiere su formación continua como profesores, dedican tiempo a la misma a través de reuniones de autoformación en las que comparten experiencias que posteriormente adaptan para sus estudiantes, lo cual se ve reflejado en sus aprendizajes, pues éstos han desarrollado tanto habilidades para el aprendizaje autónomo como aquellas que resultan básicas para la investigación.

D*iálogo*. Para Abbagnano (1993) el diálogo "es un conversar, un discutir, un preguntar y responder entre personas asociadas en el común interés de la investigación" (p. 322). A esta idea podemos agregar, de acuerdo con Ghiggi, Atrib y Forster (2011), que el diálogo es empleado para fundamentar y justificar las acciones humanas.

Este valor es importante en el campo de la autonomía escolar dado que este modelo requiere indispensablemente de la participación de toda la comunidad a lo largo de sus procesos –evaluación de necesidades, toma de decisiones y evaluación de resultados, entre otros–, los cuales se realizan entre todos los miembros de la comunidad escolar. Por ejemplo, es indispensable el diálogo entre los docentes de una institución escolar para que en su conjunto puedan plantear y planificar las estrategias necesarias para mejorar el logro educativo de sus estudiantes, y, sobre todo, para evaluar en ambientes cordiales los resultados de las diferentes actividades y planeaciones con la finalidad de que, como parte esencial de la comunidad escolar, aprendan de todas las experiencias vividas como colectivo laboral. También es importante el diálogo con los padres de familia para obtener su ayuda en las actividades escolares, pues de acuerdo con este modelo de gestión es necesario integrarlos de manera permanente a la dinámica escolar. Este valor también es indispensable para conciliar entre las diferentes posturas o intereses de los diversos sectores de la comunidad, e incluso con las autoridades gubernamentales con la finalidad de resolver controversias relacionadas, por ejemplo, con la asignación de presupuestos y la evaluación de resultados.

Como ejemplo de la importancia de este valor en la gestión autónoma, Ghiggi, Atrib y Foster (2011) reportan que la manera en la cual profesores y directivos de una escuela rural lograron integrar a la vida escolar y comunitaria a los padres de familia partió de la apertura al diálogo por parte de profesores y directivos, pues se preocuparon por hacerlos "percibir que podían ir a la escuela para hablar opinar y no apenas oír y preguntar" (p. 11). Como fruto de este proceso, lograron establecerse relaciones de ayuda entre toda la comunidad escolar, por lo que "El espacio de la escuela pasó a ser utilizado por todos y posibilitó contactos fecundos entre alumnos, educadores, padres y equipo directivo" (p. 18).

E*quidad*. De acuerdo con González (2000), es la justicia que atiende de manera específica a la persona y al caso concreto considerando sus particularidades, por lo que este concepto está relacionado con el de compensación en orden a satisfacer las necesidades básicas, dentro de las que se encuentra la educación.

En este sentido, el valor de la equidad en los procesos de autonomía escolar contribuirá a asegurar que la educación llegue a todos los miembros de la comunidad, evitando exclusiones por motivos culturales, religiosos o económicos, favoreciendo además la inclusión de estudiantes con capacidades especiales. Asimismo, de acuerdo con Bolívar (2013a), una de las prioridades de la autonomía escolar es la equidad en el logro educativo de los estudiantes, por lo que este valor dentro de la comunidad escolar contribuirá a que docentes, directivos y padres de familia establezcan los mecanismos para alcanzarlo, de acuerdo con las necesidades diferenciadas observadas en el alumnado.

Bajo el valor de la equidad, como menciona González (2010), se entiende que una escuela debe ser eficaz, es decir, que dicha institución no promueva, aunque sea de manera inconsciente, el aprendizaje diferenciado de sus estudiantes al ignorar en algunos las necesidades que su condición social, familiar, étnica, cultural, económica, de salud o de cualquier otra índole les imponen. A través del valor de la equidad se espera que la institución cobije a todos sus miem-

bros con la finalidad de que todos alcancen los mayores aprendizajes posibles, tanto académicos como aquellos indispensables para el desarrollo integral humano.

De acuerdo con Valdés y Yáñez (2013), investigadores que analizaron los resultados obtenidos por estudiantes del nivel básico de diferentes escuelas en una prueba oficial estandarizada, un factor que beneficia el logro educativo en los estudiantes es la participación de las familias en la educación, llegando incluso a disminuir la influencia de condiciones desfavorables como los bajos niveles socioeconómico y educativo de los padres. Pero la participación de los padres de familia no debe limitarse únicamente a los aspectos relacionados con sus hijos, sino que deben involucrarse en los asuntos de la institución educativa en general, como la toma de decisiones, el voluntariado y el apoyo para su mejoramiento, así como el constituir a la vez un factor de presión por la calidad educativa; por lo que las escuelas comprometidas con la equidad deben permitir y procurar la cercana colaboración de su comunidad de padres de familia.

Objetividad. La objetividad, de acuerdo con Franco (2006) y Lonergan (2004), es la voluntad que hace que la persona que realiza una evaluación sea diligente al momento de emplear sus sentidos y razón para aprehender la realidad e interpretarla de manera inteligente; para revisar los procesos a través de los cuales los percibe e interpreta; así como para entablar un diálogo constructivo con otros observadores para confrontar sus observaciones, interpretaciones y procesos empleados para la obtención del conocimiento.

La importancia del valor de la objetividad radica en la necesidad de que cada una de las instituciones educativas parta del conocimiento real de la situación por la cual atraviesa –social, económica y educativa, entre otras–, así como del planteamiento de una planificación que, dados los medios con los que cuenta –económicos, de infraestructura, de equipamiento y de colaboración de la comunidad, entre otros–, pueda ser viable. Y es que a través de la evaluación las instituciones pueden recolectar la información confiable que represente fielmente los procesos que desean conocer, para que de esta forma tengan la oportunidad de planificar las acciones que permitan la mejora de la educación. Asimismo, a través de una evaluación adecuadamente diseñada, las instituciones educativas podrán plantear los medios por los cuales verificarán de manera efectiva su desarrollo en cada momento, logrando con ello tomar las medidas necesarias en los tiempos adecuados para alcanzar sus metas, lo cual únicamente se logra siendo objetivos.

Ejemplo de la objetividad para la planeación de las actividades en las instituciones escolares lo proporcionan Tregear y Hernández (2010), quienes reportan, para el caso de una institución de educación primaria, que: "Los maestros y el director se reúnen una vez al mes en un consejo técnico para revisar el estado de avance de los programas, plantear problemáticas en busca de solución, compartir experiencias y estrategias de enseñanza y planificar los pasos a seguir durante el mes siguiente. Se trata de una actividad que los maestros consideran la fortaleza del plantel, algo que les ha permitido atender situaciones diversas" (2010, p. 264). A través de estas estrategias han logrado disminuir la deserción estudiantil, alcanzando un 90% de eficiencia terminal, a pesar de las condiciones de pobreza en que vive la comunidad, lo cual históricamente ha generado en la misma problemas como la migración, el trabajo infantil y el poco valor que suelen otorgar a la educación los habitantes de las zonas rurales marginadas.

Conclusiones

Como puede observarse, la autonomía de gestión es una estrategia que puede ser de gran ayuda para elevar la calidad de la educación, siempre y cuando cada uno de los diferentes sectores que conforman la comunidad educativa realice sus tareas. Dentro de las ventajas que acarrea este tipo de gestión escolar se encuentra la oportunidad de obtener mayores recursos económicos para su inversión en la institución, el poder disponer de mayores recursos materiales al compartir éstos con las instituciones con las que llegan a relacionarse, así como el intercambio de experiencias y la obtención de asesorías por parte de otras instituciones y del propio personal, todo esto de vital importancia, especialmente en el entorno económico actual en el que el presupuesto que debería destinarse a la educación por parte de las autoridades gubernamentales es insuficiente. Esta y otras acciones que conlleva la autonomía de gestión requiere de una nueva cultura escolar al necesitar de la colaboración de toda la comunidad, la cual debe ser compartida en todos los sectores que la conforman para que pueda llevarse a cabo con éxito.

Como se mencionó al inicio del presente escrito, lo valores organizaciones son pieza clave en el desarrollo de una institución, pues cuando éstos son compartidos por sus integrantes el trabajo se facilita,

alcanzándose con mayor facilidad los objetivos planteados, pero cuando son rechazados por algunos de sus miembros, las consecuencias derivadas de dicho comportamiento dificultan el avance y logro de los objetivos programados, lo cual impacta desfavorablemente en el ánimo y la consolidación de la propia comunidad.

Si bien el ejercicio de los valores por parte de toda la comunidad escolar es una meta difícil de alcanzar en el corto plazo, su práctica debe ser iniciada desde el interior de las escuelas, es decir, por los profesores, directivos y personal escolar, quienes a través de su práctica educativa y su ejemplo deben enseñarlos a los estudiantes y padres de familia, con lo cual se contribuirá a la construcción de un ambiente propicio para el ejercicio cotidiano de los valores que posteriormente será irradiado hacia toda la comunidad, actuando la escuela de esta manera como catalizador para el cambio de valores. Asimismo, es necesario que las instituciones escolares intervengan de manera activa en sus comunidades convocando a todos los pobladores a participar en la vida escolar.

Para que la autonomía de gestión pueda generar en la institución educativa los resultados favorables que ha demostrado, es indispensable el liderazgo y los valores de aquellos que tienen a su cargo la dirección de las escuelas, ya que, de inicio, son quienes cuentan con el poder y la autoridad que permitirán la intervención y participación del resto de la comunidad, lo cual implica, en muchas ocasiones, romper paradigmas construidos culturalmente que llevan a los propios directivos a asumirse como autoridades omniscientes y omnipotentes, así como el vencer la inercia o costumbre que por años ha llevado a un gran sector de los padres de familia a minimizar o subestimar la importancia de su participación en la vida escolar. En este sentido, hacer visibles los valores que deben regir la vida escolar puede ser de gran ayuda para que cada uno de los actores escolares y sectores que forman dentro de la comunidad escolar los tengan presentes y sean el medio que rija las relaciones humanas.

El ejercicio de los valores expuestos por parte de toda la comunidad escolar, además de facilitar los procesos de la autonomía escolar, contribuirá a la formación de una población informada, objetiva, crítica y democrática, lo cual no solamente redundará en su participación en la vida escolar, sino también en los asuntos públicos, lo cual es deseable en toda sociedad democrática.

Si bien la autonomía escolar por sí misma no mejora la calidad de la educación, a través de este modelo de gestión tenemos la posibilidad de que profesores, padres y alumnos intervengamos en ella como sociedad organizada para decidir así, en cierta medida, el futuro de nuestra comunidad. Para poder aprovechar mejor esta oportunidad debemos replantearnos los valores que hasta ahora han regido nuestras actitudes y acciones hacia la escuela, la educación y nuestra propia comunidad. Deseamos que esta propuesta aporte algunas ideas que contribuyan a la discusión constructiva de este importante tema.

Referencias

ABAD, J. (1983). *Diccionario de las Ciencias de la Educación*, Vol. 2. México: Santillana.

ABBAGNANO, N. (1993). *Diccionario de filosofía*. México: Fondo de Cultura Económica.

AZORÍN, C. (2016). La respuesta a la diversidad del alumnado en el contexto inglés: un estudio de casos. *Enseñanza & Teaching*, XXXIV, 2, 77-91.

BARBERÁ, V. (1981). *La enseñanza de los valores en la sociedad contemporánea*. Madrid: Editorial Escuela Española.

BOLÍVAR, A. (2010). La lógica del compromiso del profesorado y la responsabilidad del centro escolar. Una revisión actual. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, VIII, 2, 11-33.

BOLÍVAR, A. (2013a). Autonomía de los centros y participación en el contexto actual. *Participación Educativa*, II, 2, 81-88.

BOLÍVAR, A. (2013b). La lógica del compromiso del profesorado y la responsabilidad de la escuela. Una nueva mirada. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. XI, 2, 61-86.

CORTEZ, H. y ALANÍS, R. (2010). Cumplir propósitos educativos en una escuela de calidad: Telesecundaria Calmécatl, en MIRANDA, Francisco y JIMÉNEZ, Edgar (coords.), *Gestión y calidad de la educación básica. Casos ejemplares de escuelas públicas mexicanas*. México: SEP. 344-362.

FACIONE, P. (2007). *Pensamiento crítico: ¿Qué es y por qué es importante*? Recuperado de http://www.eduteka.org/pdfdir/PensamientoCriticoFacione.pdf

FERNÁNDEZ, J. y VÁZQUEZ, M. (2016). Participación de los padres de familia en las comunidades escolares. *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*, 4, 1-12.

FERRATER, J. (1964). *Diccionario de filosofía*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.

FRANCO, Z. (2006). *La evaluación ética en la educación para el desarrollo humano*. Manizales: Editorial Universidad de Caldas.

FRÍAS, C. y NAVA, E. (2010). Historia con tradición y un encuentro bicultural: Jardín de niños Luis Donaldo Colosio Murrieta en la Montaña Alta de Guerrero, en MIRANDA, Francisco y JIMÉNEZ, Edgar (coords.), *Ges-*

tión y calidad de la educación básica. Casos ejemplares de escuelas públicas mexicanas. México: SEP. 95-114.

GARCÍA, B. (2004). *Instituciones y servidores públicos responsables: transparencia y rendición de cuentas en la gestión pública*. Recuperado de http://www.cee-nl.org.mx/ educacion/cep.asp

GHIGGI, G., ATRIB, B. y FORSTER, M. (2011). Autonomía y Gestión de la Escuela: Posibilidades para la construcción de un proyecto político-pedagógico. Comunicación presentada en el XII *Congreso Internacional de Teoría de la Educación*. Recuperado de http://www.cite2011.com/Comunicaciones/Escuela/096.pdf

GONZÁLEZ, A. (2000). Precisiones conceptuales al principio de equidad. *Pensamiento Educativo*, XXVI, 15-29.

GONZÁLEZ, E. (2010). Cumplir, incluir y atender la diversidad: Jardín de niños Eloísa Aguirre del Valle, en MIRANDA, Francisco y JIMÉNEZ, Edgar (coords.), *Gestión y calidad de la educación básica. Casos ejemplares de escuelas públicas mexicanas*. México: SEP. 115-129.

LONERGAN, B. (2004). *Insight: estudio sobre la comprensión humana*. Salamanca: Sígueme.

LOREA, M., MOREIRA, A., DALL'IGNA, M., CÓSSIO, M. y MARCOLLA, V. (2012). Gestión escolar democrática. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, XVII, 52, 89-113.

MEJÍA, F. y OLVERA, A. (2010). Gestión escolar: un asunto de mercado, de Estado o de sociedad. Algunas experiencias internacionales. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, XL, 1, 9-52.

MIRANDA, F. y FERNÁNDEZ, R. (2010). La construcción social de la calidad educativa: Lecciones y aprendizajes de la Escuela Primaria Ignacio Manuel Altamirano, en MIRANDA, Francisco y JIMÉNEZ, Edgar (coords.), *Gestión y calidad de la educación básica. Casos ejemplares de escuelas públicas mexicanas*. México: SEP. 286-306.

ORTEGA, P., MÍNGUEZ, R. y GIL, R. (1998). *Valores y educación*. Barcelona: Ariel.

POSSENTI, V. (1997). La obligación moral y la percepción de los valores, en QUIRÓS, Antonio; SARMIENTO, Augusto; MOLINA, Enrique; ENÉRIZ, Jorge y PEÑACOBA, Jorge (Coords.), *El primado de la persona en la moral contemporánea*. XVII Simposio Internacional de Teología de la Universidad de Navarra, Pamplona. Universidad de Navarra. 293-300.

REYMER, A. (2012). Escuela concertada Alto Trujillo Perú. Experiencia que renueva las prácticas pedagógicas y desafía a las instituciones educativas. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, VI, 2, 91-110.

RUBIO, L. y TENORIO, B. (2010). ¡Es una gran experiencia esta en esta escuela!: Escuela Primaria Teófilo Rivera, en MIRANDA, Francisco y JIMÉNEZ, Edgar (coords.), *Gestión y calidad de la educación básica. Casos ejemplares de escuelas públicas mexicanas*. México: SEP. 286-306.

SALMASI, N. y SÁNCHEZ, (2013) La Gestión Escolar desde los Proyectos Educativos. SABER *Revista Multidisciplinaria del Consejo de Investigación de la Universidad de Oriente*, XXV, 3, 254-258.

TREGEAR, J. y HERNÁNDEZ, A. (2010). El ayer y el hoy, una gran transformación educativa: Escuela primaria Luis Donaldo Colosio, en MIRANDA, Francisco y JIMÉNEZ, Edgar (coords.), *Gestión y calidad de la educación básica. Casos ejemplares de escuelas públicas mexicanas*. México: SEP. 256-269.

UNESCO. (2008). *Convivencia democrática, inclusión y cultura de paz. Lecciones desde la práctica educativa innovadora en América Latina*. Santiago: UNESCO.

VALDÉZ, A. y YÁÑEZ, A. (2013). Diferencias en el fomento de la participación familiar en escuelas primarias con alto y bajo desempeño en la prueba enlace, *Revista Intercontinental de Psicología y Educación*, XV, 2, 11-133.

VAN DETH, J. y SCARBROUGH, E. (1998). The Concept of Values, en VAN DETH, J. y SCARBROUGH, E. (eds.), *The impact of values*. New York, Oxford University. 21-47.