



ARTIGOS

FORMACIÓN UNIVERSITÁRIA DE MAESTROS EN LA ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE LIBREVILLE, GABON: SOSTENTABILIDAD, GOBERNAZA, RETOS Y PERSPECTIVA.

Véronique Solange OKOME-BEKA

Ecole Normale Supérieure ENS

Libreville, Gabon

verosol_okom@yahoo.fr

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-7364-3926>

RESUMEN: La enseñanza superior desempeña un papel fundamental en el proceso de desarrollo de cada nación. En Gabón, desde de la década de los 90, el sistema educativo padece huelgas repetitivas cuyas repercusiones reducen sumamente la calidad y el rendimiento de la educación. Por ello, investigadores gaboneses como Ngou Milama (2010) o Maganga (2013) afirman que la Educación Nacional se ha alejado de sus misiones primarias. Ambos autores piensan que la crisis educativa en Gabón es el resultado de una falta de regulación de las instancias de gobernanza, lo que a largo plazo ha cedido paso a la llamada mala-gobernanza. De hecho, hoy más que nunca, frente a los objetivos del milenio (ODM), la enseñanza superior debe mejorar su gobernanza si quiere garantizar la inserción social y profesional de sus ciudadanos. En esta perspectiva, es menester pensar en una nueva forma de gobernanza de las instituciones universitarias. Ésta última debe ser más inclusiva y participativa. Este estudio pretende examinar la gobernanza universitaria en Gabón. De modo particular, la Escuela Normal Superior de Libreville va ser de terreno investigación para poner de realce el proceso de integración de las nuevas formas de gobernanza. Se quiere comprobar si la gobernanza puesta en aplicación es susceptible conducir la institución hacia su sostenibilidad.

PALABRAS CLAVE: Escuela Normal Superior, gobernanza universitaria, inclusión, enfoque participativo, sostenibilidad, Gabón.

A FORMAÇÃO UNIVERSITÁRIA DE PROFESSORES NA ESCOLA SUPERIOR NORMAL DE LIBREVILLE, GABÃO: SUSTENTABILIDADE, GOVERNANÇA, DESAFIOS E PERSPECTIVAS

RESUMO: É reconhecido em todo o mundo que o ensino superior deve desempenhar um papel determinante no processo de desenvolvimento. Por cerca de sessenta anos, o ensino superior no Gabão sofreu uma série de greves recorrentes. Além disso, pesquisadores como Ngou Milamaet al. (2010) Maganga et al. (2013), que se interessavam por esse nível de educação, argumentam que seus resultados são confusos porque os objetivos que se propôs desde a sua criação parecem ter sido parcialmente alcançados. Para esses autores, as crises observadas resultam da falta de regulamentação dos órgãos de governança, o que resulta em má governança. Assim, hoje, mais do que no passado, o ensino superior é chamado a melhorar sua governança diante dos desafios do terceiro milênio, na formação de cidadãos informados, a fim de dar a cada um deles as chaves para sua integração social e profissional para estabelecer desenvolvimento sustentável no Gabão. Nesse contexto, propõe-se administrar estabelecimentos educacionais de maneira diferente, envolvendo todos os interessados. Queremos ver através deste estudo se os estabelecimentos de ensino superior no Gabão, em particular a École Normale Supérieure, responsável pela formação de professores, integraram as novas formas de governança introduzidas pelo desenvolvimento sustentável com base em uma abordagem participativa de natureza inclusiva.

PALAVRAS-CHAVE: Escola Normal Superior, governança universitária, inclusão participativa, desenvolvimento sustentável, Gabão.

UNIVERSITY TEACHER EDUCATION IN THE NORMAL SUPERIOR SCHOOL OF LIBREVILLE, GABON: SUSTAINABILITY, GOVERNANCE CHALLENGES AND PERSPECTIVES

ABSTRACT: The Higher Education plays a fundamental role in the development process of each nation. In Gabon, since the 1990s, the education system has suffered repetitive strikes whose repercussions greatly reduce the quality and performance of education. For this reason, Gabonese researchers such as Ngou Milama (2010) or Maganga (2013) affirm that National Education has moved away from its primary missions. Both authors think that the educational crisis in Gabon is the result of a lack of regulation of the governance bodies, which in the long term has given way to the so-called bad governance. In fact, today more than ever, facing the millennium goals (MDGs), higher education must improve its governance if it wants to guarantee the social and professional insertion of its citizens. In this perspective, it is necessary to think about a new form of governance of university institutions. The latter must be more inclusive and participatory. This study aims to examine university governance in Gabon. In particular, the Higher Normal School (teacher training) de Libreville is going to be a research field to highlight the process of integration of new forms of governance. We want to check whether the governance put into practice is likely to lead the institution towards its sustainability.

EYWORDS: Higher Normal School, university governance, inclusion, participatory approach, sustainability, Gabon

UNIVERSITÉ ET FORMATION DES ENSEIGNANTS À L'ÉCOLE NORMALE SUPÉRIEURE DE LIBREVILLE, GABON: DÉVELOPPEMENT DURABLE, GOUVERNANCE, ENJEUX ET PERSPECTIVES

RÉSUMÉ: Il est admis, à travers le monde, que l'enseignement supérieur doit jouer un rôle moteur dans le processus de développement. Depuis environ soixante ans, l'enseignement supérieur au Gabon connaît une série de grèves récurrentes. D'ailleurs, les chercheurs tels que Ngou Milama et al. (2010) Maganga et al. (2013), qui se sont intéressés à ce niveau d'enseignement arguent que ses résultats sont mitigés car les objectifs qu'il s'est donnés dès sa création semblent avoir été partiellement atteints. Pour ces auteurs, les crises observées résultent du manque de régulation des instances de la gouvernance qui se traduit par une mal-gouvernance. Ainsi, aujourd'hui plus que par le passé, l'enseignement supérieur est appelé à améliorer sa gouvernance face aux défis du troisième millénaire, dans la formation des citoyens avisés afin de donner à chacun d'eux les clés de son insertion sociale et professionnelle pour asseoir le développement durable au Gabon. Dans ce contexte, il est proposé de diriger autrement les établissements d'enseignement en impliquant toutes les parties prenantes. Nous voulons voir à travers cette étude si les établissements d'enseignement supérieur au Gabon, notamment l'École Normale Supérieure, ont intégré les nouvelles formes de gouvernance introduites par le développement durable basé sur une approche participative à caractère inclusif.

MOTS-CLÉS: École Normale Supérieure-gouvernance- parties prenantes- approche participative-développement durable

Introducción

Hoy en día, el deseo de la calidad, de la eficacia y de rentabilidad de la acción pública, ha llevado a la emergencia de una nueva gobernanza pública. Ésta última permitió que se traspusiese el concepto de gobernanza en los organismos públicos y la idea de reformar el modelo de organización tradicional jerarquizada de las administraciones, expuesta por Weber (1864-1920). Ahora, según apunta Côme Th. (2016), hay una necesidad de crear una administración moderna que tenga como punto clave la definición de un sistema de gobernanza que permita a los dirigentes ejercer sus responsabilidades y satisfacer a las expectativas de sus socios.

Por lo tanto, el concepto de gobernanza designa tanto los modelos de pilotaje y de regulación de las instituciones como a la responsabilización de todos los actores. A este propósito, la Agencia Universitaria de la Francofonía (AUF, 2016) menciona cinco principios fundamentales están a raíz del concepto de la gobernanza:

La apertura: debe favorecer la transparencia en el funcionamiento de las instituciones. Obviamente, la transparencia es el fundamento esencial para instalarlo mejorar el grado de la confianza en una institución;

La participación: la calidad, la pertinencia y la eficacia de las políticas dependen de una gran participación de los actores a todos los niveles de la estructura;

La responsabilidad: es el papel de todos los actores y debe ser definido al nivel de cada uno: se debe entender que hay una responsabilidad colectiva e individual;

La eficacia : las medidas deben ser eficaces e intervenir al tiempo propicio, también deben producir resultados requeridos a partir de los objetivos claramente definidos y de una evaluación de su impacto venidero;

La coherencia: las políticas y las acciones llevadas deben ser coherentes y perfectamente comprensibles.

Apoyando estos principios fundamentales, Bonaventure MveOndo (2016), precisa que el concepto de gobernanza llama la atención sobre las formas de entender el funcionamiento de una institución, la coordinación de las responsabilidades de cada uno, la valoración de todos los puntos de vista y las modalidades de las tomas de decisiones finales.

Así, considerando los actuales retos de la sociedad, la enseñanza superior debe ser el principal promotor de los principios y de los valores del desarrollo sostenible. Siendo la sostenibilidad un modelo desarrollo económico y social valorado actualmente por el mundo, la formación de ciudadanos de alto nivel, competentes y responsables se constituye como un verdadero reto. Desde entonces, es difícil pensar en la sostenibilidad sin una formación adecuada de los recursos humanos, sin una enseñanza de calidad que prepare al aprendizaje a lo largo de la vida. Por ello, los dirigentes deben practicar una gobernanza prospectiva y participativa susceptible de movilizar la inteligencia colectiva, es decir deben mutualizar los potenciales y las competencias de cada miembro de sus instituciones.

A partir de entonces, la Escuela Normal Superior de Libreville (ENS), único centro de formación de formadores nacional debe desempeñar un papel catalizador en el desarrollo del país. También, es necesario subrayar que Gabón adoptó los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) . Por la puesta en ejecución de estas resoluciones, la ENS debe necesariamente apropiarse de la problemática

del desarrollo sostenible para promover una gobernanza, que priorice la eficiencia, es decir una gobernanza “llamada participativa” porque implica la participación de todos sus miembros en la toma de decisión.

Por ello, la nueva Ley de Orientación nº 21 / 2011, en su capítulo II, titulado: “Misiones fundamentales de la Educación, de la Formación y de la Investigación” y en su artículo 5, estipula que: en Gabón, la Educación y la Formación entre otras misiones, tienen como prerrogativa general «arraigar los alumnos en sus raíces multiculturales, abriéndolos a los saberes y saber hacer modernos». Esta afirmación expresa claramente la preocupación de inscribir el sistema educativo gabonés en la búsqueda de un desarrollo endógeno y sostenible. También la misma exigencia se debe aplicar a la ENS, ya que por sus misiones, tiene que asegurar el liderazgo en la promoción del desarrollo sostenible. Gracias a ella, podrá asentar los valores de autonomía, de autogestión y de participación colectiva de todos sus miembros en toma de decisión. Desde entonces aparece con clarividencia, la idea de “compromiso institucional”.

Los textos fundadores de la ENS estipulan claramente en sus disposiciones, la participación de todo el equipo de dirección en la toma de decisión. Desde entonces, consideramos que la gobernanza participativa puede ser efectiva, sólo a partir del respeto de los textos. Partiendo de este postulado, queremos, a lo largo de nuestro trabajo, examina el modo de funcionamiento de la ENS para ver cómo se practica la gobernanza participativa. También, es necesario comprobar si su aplicación tiene un impacto sobre los programas de formación.

En esta perspectiva, empezaremos presentando los órganos de gobernanza de la ENS, luego esbozaremos un marco conceptual y metodológico, lo que nos permitirá en última instancia terminar con la presentación y el análisis de nuestros resultados.

I. El Contexto

Como cualquier administración pública o privada de la República gabonesa el funcionamiento de la ENS organiza a partir de un marco jurídico e institucional bien estructurado. A continuación, a partir de una serie de textos fundadores descubrimos las disposiciones legales que permiten la puesta en ejecución de su gobernanza.

1-1 -Los órganos de gobernanza de la ENS

La ENS se compone de cuatro órganos centrales de gobernanza:

El consejo de Administración (órgano de deliberación);

La Dirección General(órgano de dirección) ;

El Consejo de Orientación (órgano consultativo);

La Asamblea General de los Profesores (órgano de cohesión, de reflexión y de propuestas).

1-1-1 El consejo de Administración

El Consejo de Administración es el primer órgano de gobernanza de la ENS. Se reúne por lo menos una vez al año, bajo convocatoria del Director General de la Institución, tiene como miembros:

- Presidente: El Ministro de la Educación Nacional o su representante;
- Vicepresidente: El Ministro de la Enseñanza Superior o su representante;
- Miembros:
 - El Ministro de Hacienda o su representante;
 - El Ministro de la Función Pública o su representante;
 - El Ministro de la Planificación o su representante;
 - El Secretario General del Ministerio de la Educación Nacional
 - El Secretario General de la Enseñanza Superior;
 - El Director General de la Enseñanza Superior
 - El Inspector General de la Educación Nacional;
 - El Director General de la Educación Nacional;
 - El Director General de la Escuela Normal Superior;
 - El Rector de la Universidad Omar Bongo o su representante;
 - El Rector de la Universidad de las Ciencias y Técnicas de Masuku o su representante;
 - El Director del Instituto Pedagógico Nacional;
 - Los Directores de Enseñanzas de la Educación Nacional;
 - El Director de la Planificación y de la Programación de las Inversiones de la Educación Nacional;
 - Los Directores de Estudios de la ENS;
 - El Secretario General de la ENS;
 - Cuatro representantes elegidos de los Docentes de la ENS;
 - Cuatro representantes elegidos de los estudiantes.

1-1-2 La Dirección General

Son miembros de la Dirección General:

- El Director General;
- El Secretario General;
- Los tres Directores de Estudios;
- Los dos Directores de la Investigación;
- El Director de las Prácticas y de las Relaciones Exteriores;
- El Director de la Escolaridad.

1-1-3. El Consejo de Orientación

El Consejo de Orientación es un órgano consultativo, que asiste al Director General en la preparación y la ejecución de las deliberaciones del Consejo de Administración. Se reúne de acuerdo con las necesidades en formaciones especializadas específicas, particularmente se trata de:

En Formación del consejo: publica avisos, hace propuestas o adopta recomendaciones que aclaren las decisiones del Director General y las trasmite al Consejo de Administración para su examen. Se convoca por el Director General cada vez que es necesario y particularmente por los motivos siguientes:

- Preparación de las conferencias presupuestarias;
- Examen de la evolución del cuadro de los empleos de la institución;
- Preparación de los proyectos de convenios de movilidad, de intercambios científicos y culturales con otras instituciones universitarias nacionales o internacionales u otro socio económico o sociocultural;
- Evaluación de las políticas pedagógicas e de investigación del centro.

En Formación de Estudios y de Investigación: publica avisos, hace sugerencias o adopta recomendaciones que aclaren las decisiones del Director General, y las trasmite al Consejo de Administración para su examen. Particularmente:

- Elabora el proyecto de establecimiento;
- Examina los programas de enseñanza que someter al Consejo de Administración, vela por la armonía y el rigor del régimen de los estudios y de las elecciones pedagógicas del centro;
- Elabora, antes del primero de julio, el cuadro general de los cursos de cada Unidad de Enseñanza e instigación para el siguiente año académico;
- Examina los proyectos de investigación de los estudiantes de fin de ciclo, así como la lista de docentes susceptibles de dirigir la redacción de tesinas;

- Propone el marco de utilización de los fondos atribuidos a la investigación y a las publicaciones;
- Examina los postulantes para un cargo de docente permanente u ocasional.

En formación de Disciplina: Delibera sobre las cuestiones de disciplinas, en este sentido, determina y controla los procedimientos, organiza los consejos de disciplina, se pronuncia en apelación de su decisión y trasmite al Director General las decisiones finales para la ejecución. El Consejo de Orientación se reúne por lo menos dos veces al año bajo convocatoria del Director.

Son miembros del Consejo de Orientación:

- Los miembros de la Dirección General de la ENS;
- El Inspector General de la Educación Nacional o su representante;
- El Director General de Enseñanzas y de la Pedagogía o su representante;
- El Director General de la Administración General, de Equipamientos y de Asuntos Exteriores Financieros o su representante;
- Los Directores de enseñanza y de la IPN en la Educación Nacional, o su representante;
- El Director del Instituto de Aplicación de la ENS o su representante;
- El Director de la enseñanza Superior y de la Cooperación Universitaria o su representante;
- El Director de la Investigación Científica o su representante;
- El Director Administrativo y Financiero de la Enseñanza Superior;
- El Director General de la Función Pública o su representante;
- El Director General del Presupuesto o su representante;
- Los Directores de Las Unidades de Enseñanza e Investigación;
- Tres representantes de los docentes permanentes elegidos por la Asamblea General de los Profesores;
- Un representante elegido de los docentes ocasionales de la ENS;
- Unos representantes elegidos de los alumnos de la ENS (uno por ciclo de formación);
- El Presidente de la Mutua o Mutualidad de la ENS;
- Dos representantes elegidos de los personales técnicos y de servicio de la ENS (uno administrativo y uno de servicio);

- Los responsables de laboratorios o unidades de investigación;
- El responsable del Centro de Pedagogía universitaria;
- Tres docentes o investigadores de la Enseñanza Superior, externos ala ENS y elegidos por los docentes de la ENS en Asamblea General;
- Unos representantes del Consejo Económico y Social, de sindicatos Patronales y de sindicatos de docentes de la ENS, son invitados a título consultativo, cuando es necesario, en las reuniones del Consejo de Orientación en sus formaciones de consejo o de Estudios y de investigación.

1-1-4. La Asamblea General de los Profesores

Se reúne por lo menos dos veces al año bajo convocatoria del Director General. Órgano de cohesión, de reflexión y de propuestas del conjunto de la comunidad de docentes y de investigadores del centro, la Asamblea General examina todas las cuestiones que se relacionan con la enseñanza y la investigación en el centro y estatuyesobre todas las cuestiones que le dirigen el Consejo de Orientación o el Consejo Administrativo, la Mutual de la ENS o la Dirección General.

Sostenibilidad y gobernanza universitaria: fundamentos teóricos y conceptuales

2.1.Gobernanza sostenible

Según Villeneuve C (2017), la gobernanza sostenible se define como un procedimiento de concertación y de participación de todos los actores en la toma de decisión, de manera a que puedan llegar a decisiones consensuales, participativas y aceptables por la mayoría y que favorezcan el interés general.

Por ello, podemos considerar que se trata de una voluntad de gestión que busca la calidad, la rentabilidad y la eficiencia en las prestaciones de servicios.

2.1.1Desarrollo sostenible

El informe Brundtand (1987) permitió una definición universal del concepto de desarrollo sostenible. Hoy la literatura presenta una multitud de definiciones y de interpretaciones del mismo. Sin embargo en 2002, un informe de la Organización Internacional de la Francofonía(O.I.F) pudo definir el desarrollo sostenible como un procedimiento cuya finalidad es la mejora continua de la calidad de la vida de los ciudadanos, por la toma en cuenta del carácter indisoluble de las dimensiones: medioambiental, social, económica y cultural del desarrollo en una perspectiva de equidad intra e intergeneracional.

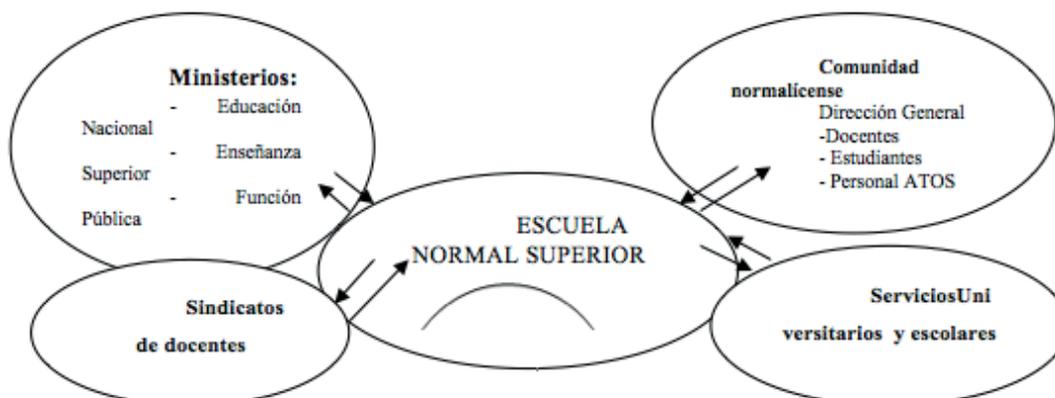
En esta visión, un desarrollo sostenible puede fomentar, especialmente la transferencia de conocimientos de una generación a otra. Esa partir de entonces, que podemos convocar el concepto de responsabilidad para hablar del funcionamiento de la ENS, puesto que al nivel educacional, esta institución es el único centro de formación de los formadores de Gabón.

2.1.2 Enfoque teórico y problemática

Para la elaboración de este trabajo, queremos enmarcarnos dentro de la teoría de los actores o las partes implicadas. Según esta teoría, la capacidad de los líderes para combinar las prioridades y acciones de una institución con las necesidades y los derechos de los actores puede constituir un factor de rentabilidad organizacional. De hecho, construir relaciones positivas con todos los actores constituye el fundamento que permite garantizar la capacidad de la institución en crear valor a largo plazo. El concepto de los actores o partes relacionadas suele ser polisémico. En este sentido, es interesante acercarse de los trabajos de Gond, J-P y Mercier, S (2005) porque ofrecen una serie de aproximaciones propuestas por autores como Sturdivant, Freeman, Savage y Preston y Sachs. Retomando estas definiciones ambos autores repiten que Sturdivant considera “las partes relacionadas son personas que se ven afectadas por las políticas y prácticas de la institución que tienen interés en su actividad”. Por su parte, Freeman piensa que “las partes relacionadas se definen como un individuo o grupo de individuos que pueden afectar o verse afectados por el logro de los objetivos de la organización”. Así, Savage propone que “las partes relacionadas son personas que tienen tanto interés en las acciones de la institución como capacidad de influir en ellas”. Y finalmente, Post, Preston y Sachs creen que “las partes relacionadas son individuos y componentes básicos que contribuyen, voluntariamente o no, a la capacidad de la institución de crear valor en sus actividades y constituyen sus principales beneficiarios y /o soportan los riesgos”.

Siguiendo este hilo, esbozamos el concepto de las partes implicadas o actores inspirándonos del modelo de Donaldson y Preston, que proponemos a continuación:

Figura 1: Los actores o partes implicadas de la ENS de acuerdo con los textos que rigen su funcionamiento son:



Fuente: Inspirado de Donaldson y Preston, 1995 (Mercier S. p.69).

De lo anterior, mentamos que los líderes deben priorizar el bienestar y las necesidades de los todos actores o partes relacionadas afectados por las decisiones de la institución. Se trata de adoptar un comportamiento de liderazgo cuya orientación se dirige hacia el desempeño y la justicia. Los líderes deben valorar un liderazgo colectivo permitiendo que todos los actores participen en la toma de decisiones.

Ahora bien, a pesar de la existencia de los textos¹ de gobernanza de la ENS, esta lógica no logra imprimirse. De hecho, en el terreno, estas disposiciones legales carecen de efectividad. A modo de ejemplo, se puede

¹ Parece que los textos de la ENS merecerían ser modernizados a nivel de ciertos aspectos.

citar dos eventos mayores: los dos últimos Consejos de Orientación (2005) y de Administración (2008). La ENS, adoptó el sistema LMD2 en 2011 sin la participación activa de todos sus órganos de gobernanza³. En marzo de 2012 se organizaron las jornadas pedagógicas que permitieron la validación de los nuevos programas hasta las clases de licenciatura⁴. Pero, desde entonces, las maquetas pedagógicas que debían seguir elaborándose para las clases o niveles de máster no se han validado oficialmente y los primeros programas tampoco se han reexaminado por estos órganos internos para que cumplan las expectativas de la sociedad. Mientras tanto, es durante estos encuentros cuando las decisiones de ajuste o reajuste de programas se deben tomar; para que las ofertas de formación se adapten más bien al entorno social en el que se implementan.

III. Metodología

Nuestro estudio es empírico y exploratorio, para su realización, hemos elaborado entrevistas individuales semi-guiadas con los diferentes actores que constituyen la administración general de la ENS, dentro de ellas tenemos: los miembros de la Dirección General, el personal docente y administrativo, técnicos y trabajadores de servicios (ATOS) y estudiantes. En términos concretos, tuvimos un total de entrevistas con diez actores de esta escuela, dos por cada categoría (2 administrativos, 2 docentes, 2 personal ATOS, 2 representantes del sindicato de docentes, 2 estudiantes). El objetivo de esta encuesta era obtener el punto de vista de cada uno sobre el modo de gobernanza de esta institución. Los temas de debate se centraron en torno al proceso de toma de decisiones y la gobernanza de la institución de acuerdo con los cinco principios de gobernanza de la AUF relevados por Bonaventure Mvé Ondo:

- Apertura para una operación transparente susceptible de mejorar la confianza en la institución;
- Participación de todos en el proceso de toma de decisiones para garantizar la calidad, la pertinencia y la eficacia de las políticas;
- Aclarar el papel de cada actor;
- Efectividad de las medidas tomadas;
- Coherencia entre las políticas elegidas y las acciones emprendidas;

El análisis de los resultados se hace en torno a los temas seleccionados.

Presentación y análisis de los resultados

Los actores encuestados se enfocaron mucho más en el funcionamiento y disfuncionamientos actuales de la institución. A continuación, descubrimos tanto los resultados como la interpretación que se puede hacer de los mismos.

Conviene que señalemos sin embargo que un Consejo de Administración extraordinario se celebró en mayo de 2018 a petición del Ministro de la Educación Nacional. Éste tenía como tema pendiente la presentación del funcionamiento de la ENS al nuevo ministro.

2 Licencia-Master-Doctorado (el LMD); este sistema se impuso en las instituciones de la enseñanza superior de Gabón.

3 Véase “Etapas principales en la formación docente en Gabón: Génesis y aproximación histórica a la escuela normal superior (ENS) de Libreville”, *op. Cit.*

4 *Idem*

4.1. Apertura para un funcionamiento transparente

La primera pregunta se elaboró entorno a la transparencia. A este propósito, ocho (8) encuestados sobre (10) piensan que, el funcionamiento de la Escuela Normal Superior durante los 10 últimos años, que representan también los años de la última reforma⁵, se caracteriza por grandes fallos al nivel legislativo. Hay una disonancia entre los textos y su aplicación, los órganos de gobernanza no respetan las disposiciones legales de los textos constitutivos de la ENS. Según nuestros encuestados, la dirección general actual no cumple con ciertas exigencias institucionales. Eso, se nota sobre todo al nivel de la no organización del asambleas generales de los profesores, los días de investigación, de pasantías y las jornadas pedagógicas que deben preparar el Consejo de Orientación.

De hecho, en violación de las disposiciones legales, esta instancia se ha vuelto inexistente, recordamos que el último Consejo de Orientación tuvo lugar en 2005 (desde 15 años). Cabe recordar que, en la legislación de la ENS, el Consejo de Orientación es un órgano decisonal de suma importancia, es la instancia que prepara el Consejo de Administración. También hace falta recordar que el último el Consejo de Administración se celebró en 2010, lo que obliga uno de nuestros encuestados a declarar que: *en la Escuela la gobernanza ya practica de manera centralizada y no participativa, la comunicación se hace horizontal y no vertical (es decir de la dirección hacia los demás autores). Esta aplicación es totalmente contraria a las disposiciones de los textos fundadores de la Escuela.*

De hecho, la planificación de todas estas actividades imponía una interacción entre los diferentes actores de la Institución, lo que implicaba una gobernanza que se conformaba a las disposiciones legales. De manera se percibía cierto grado de coherencia en la acción colectiva. Todos los actores parecían estar al mismo nivel de información, la consecuencia era la transparencia y una gestión responsable de la cosa del estado o del bien público.

4.2. Participación de los todosactores en la toma de decisiones

El no respeto de las disposiciones legales es evidente en la nueva gobernanza de la ENS. Es lo que afirman 8/10 de los encuestados que dicen no percibir la participación de las partes relacionadas en el funcionamiento actual de la institución. Según nuestra encuesta, hay un déficit de comunicación: una opacidad electa y orientada parece ser la norma de difusión de la información dentro los diferentes órganos de la administración central de la Escuela. Adrede, la información se difunde de manera informal, lo que según los encuestados, explica la ausencia de unos actores durante reuniones de toma de decisión. La consecuencia inmediata es la frustración y la humillación que padecen los actores lo más a menudo aislados o marginados. De allí, las permanentes quejas y la no implicación de estos actores en ciertas actividades importantes de la institución. A este propósito un personal frustrado pudo confesar durante nuestra entrevista: *“Tenemos la impresión de que lo que nos incumbe a nosotros es meramente aplicar las decisiones tomadas por el ejecutivo; eso da la impresión de una opacidad en la gobernanza de la ENS”*

4.3. Responsabilidad de cada actor

Los textos disponen claramente las misiones de cada actor miembro de la administración ENS. Pero, durante nuestra encuesta pudimos darnos cuenta de que existe, en realidad, un conflicto e incluso una confusión de

⁵ Como hemos dicho, la última reforma es la de la instalación del sistema LMD se hizo en 2011, después de los Estados Generales de 2010 la adopción de la Nueva Ley de orientación.

roles, y eso se puede confirmar cuando la mayoría de los encuestados (6/10) dicen no saber identificar las misiones que realmente se les asignan los textos. Por ello un personal de la administración pudo declarar: *"es difícil confesarlo, pero notamos evidentemente una falta de coordinación de las responsabilidades de cada uno, lo que genera una incomodidad dentro de la Institución, incluso hay una lucha de liderazgo"*

4.4. Efectividad de las medidas tomadas

De las declaraciones precedentes, podemos deducir que la ENS carece de visión o si existe ésta última no es compartida entre todos los actores:

Basándonos en el ejemplo de la adopción del sistema LMD por la ENS, los actores declaran no haber sido suficientemente capacitados para esta reforma. Siete años después, una buena parte del cuerpo docente piensa que, tal como se implementa en la institución, este sistema es sólo una chapuza. La gran mayoría de las decisiones tomadas no han beneficiado de una reflexión o discusión previa inclusiva y participativa entre las partes. Así, los fallos, las frustraciones y la falta de adhesión permanente son la consecuencia de unas decisiones unilaterales, tomadas sin la aprobación de todos. Es precisamente, esta la falta de consulta que dificulta la cohesión y coherencia de las acciones emprendidas por del Director General, quien frente a su impopularidad opone cada vez más acciones dictatoriales. Por ello, un docente puede preguntarse: *Concretamente, ¿Quién nos puede decir, desde el enfoque de su eficacia, a qué nivel estamos con el LMD?"*

Desde las jornadas pedagógicas de 2012, ninguna oferta de formación se ha debatido, ni validado por los cánones reglamentarios, de ahí la sensación de que tanto los planes de capacitación como los contenidos de enseñanza no se han actualizado para satisfacer las necesidades de la sociedad que aspira al desarrollo sostenible.

4.5. Coherencia de políticas y acciones emprendidas

En la opinión de la mayoría de los encuestados (7/10), se observan algunas disfunciones entre las políticas implementadas y las acciones emprendidas dentro de la institución. La falta de concertación y de consulta fragiliza y debilita la participación de los actores institucionales en las políticas implementadas por la Dirección General de la ENS.

Consideraciones finales

Aunque los encuestados no atribuyen claramente la responsabilidad de la gobernanza actual a la cabeza de la ENS, es decir su Director General, parece claro que el cuerpo administrativo, el personal docente y los demás actores interrogados comparten las mismas preocupaciones sobre el funcionamiento de la institución. Para ellos, el no respeto de los textos orgánicos de los últimos años, es la principal causa del mal funcionamiento y la voluntad manifiesta de no querer cambiar la situación da, cada vez más, la impresión de que la ENS se encuentra en un callejón sin salida. Por lo que sabemos, los órganos de gobernanza de la Escuela constituyen el marco de concertación y de reflexión que permite la valoración de la complementariedad de todos los actores en el proceso de toma de decisiones, el reconocimiento de las contribuciones de cada miembro, la repartición del poder, de competencias y responsabilidades.

La gobernanza participativa es la condición esencial que garantiza la gestión responsable de una administración y el alcance de sus objetivos fundamentales. Por esta razón, la ENS, único centro de formación de formadores nacional, tiene que estimular la sostenibilidad gracias a un modo de funcionamiento más transparente.

Según las recomendaciones de la Agencia Universitaria de la Francofonía (AUF, 2016), la gobernanza tiene cinco pilares importantes; la transparencia, la participación de todos los actores, la responsabilidad de cada uno, la efectividad de las medidas tomadas y su coherencia. Forzosamente, eso implica, apertura en la toma de decisiones y respeto de todas las partes implicadas. Sin embargo, los resultados de nuestra encuesta demuestran que la aplicabilidad de estos cinco pilares padece cierta opacidad en la gobernanza actual de la ENS.

Para lograr un desarrollo sostenible que resulte de una gobernanza participativa e inclusiva, los textos de la ENS deben ser respetados y aplicados. Por eso, la Dirección General, debe cuidar a que los diversos actores desempeñen cada uno sus roles y prerrogativas reales. Se trata de establecer una gobernanza democrática que movilice a toda la comunidad y que exija un compromiso colectivo y coherente. La liberación del potencial de cada uno para la implementación de las políticas educativas y administrativas es la única vía susceptible de garantizar la sostenibilidad en la gobernanza universitaria no sólo en la ENS sino en todas las demás instituciones de la Enseñanza Superior de Gabón.

REFERENCIAS

COME,Thierry. *Comment évaluer les universités ? Efficacité et performance des structures et des dispositifs*. Gestion et management public. AIRMAP, 2016

GOND,Jean- Pascal, Mercier Samuel. *Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature*. Université Toulouse I., 2005

MERCIER, Samuel. *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature*. Dijon, université de Bourgogne Greco-latec 2, boulevard Gabriel, 1995.

MGOU MILAMA, MVE ONDO, Bonaventure. *La refondation de l'université du Gabon : Enjeux sociétaux et éthique de la coresponsabilité*, archives contemporaine Paris, 2010

MAGANGA, Théophile, MOUSSAVOU,Georges. *Gouvernance des universités gabonaises. Quels défis à relever pour leur performance ?* Paris, éditions Publibook. 2013

SOTO ARANGO, Diana Elvira; OKOME-BEKA, Véronique Solange; CORBETT-BAUGH, Martha Luisa. "Etapas principales en la formación docente en Gabón: Génesis y aproximación histórica a la escuela normal superior (ENS) de Libreville", *Historias de vida de maestras africanas y afrodescendientes. Reflexiones y Contextos*, Tunja (Colombia), Editorial UPTC, 2020, 270 p, ISBN 978-958-660-375-1.

VILPOUX, Claire, MVE ONDO,Bonaventure. *Introduction à la gouvernance des universités*. Guide de gouvernance et d'évaluation à l'usage des recteurs et présidents d'universités ou d'institutions d'Enseignement Supérieur, Paris, Editions des Archives Contemporaines. 2016.

VILLENEUVE, Claude, LANMAFANKPOTIN, Georges. *La gouvernance et guide de l'utilisateur*. Chaire en éco-Conseil, Département des sciences fondamentales, Chicoutimi Université de Québec. 2017

LOI N°11/93 DU 26 AVRIL 1993 portant réorganisation de l'Ecole Normale Supérieure.1993

DECRET N° 000651/PR/MENJSCF/MESRS du 19 juin 1995 fixant les principes et le fonctionnement de l'Ecole Normale Supérieure et de ses cycles de formation et de perfectionnement.1995

MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE. *Règlement intérieur de l'Ecole Normale Supérieure(ENS)*, Libreville, Gabon.1998

OKOME-BEKA, V. S.; *Formación universitaria de maestros en la escuela normal superior de libreville, Gabon: sostenibilidad, gobernaza, retos y perspectiva* Formação Docente – Revista Brasileira de Pesquisa sobre Formação de Professores. Belo Horizonte. Vol. 13, nº. 26 (p. 93-108) 30 abr. 2021. ISSN:2176-4360. DOI <https://doi.org/10.31639/rbfp.v13i26.346>

