

Liderazgo en justicia social, ingrediente indispensable para la gestión escolar incluyente

(Leadership in social justice is a key ingredient for inclusive school management)

Por: Myrna Alicia Fuentes Pérez¹

Resumen. El Director y los profesores son las personas que determinan en buena medida el clima organizacional dentro del aula, al ser ellos quienes impulsan, motivan y conducen los destinos de lo que sucede en el ambiente escolar. Ese entorno, el liderazgo y la gestión escolar deben ser analizados mediante la investigación educativa, teniendo en cuenta que se trata de un escenario sui generis, con características diferentes al empresarial. En países como México, en vías de desarrollo, es preciso enfatizar en la investigación que lleve a insertar a todos los alumnos potenciales en el proceso escolar. Para ello el liderazgo educativo debe focalizarse en el logro de la inclusión, ya que factores como la condición socio-económica, el género, el origen étnico, la discapacidad, entre los más representativos, impiden el acceso a la escuela.

Palabras clave: gestión escolar incluyente; investigación educativa; liderazgo educativo; liderazgo en justicia social.

Abstract. The Director and the teachers are the people who determine to a large extent the organizational climate within the classroom, as they are the ones who drive, motivate and lead the destiny of what happens in the school's environment. This environment, leadership and school management should be analyzed through educational research, taking into account that it is a "sui generis" scenario, with different characteristics from its business. In countries such as Mexico, in the process of development, it is necessary to emphasize the research that leads to enroll all potential students into the school system. For this, educational leadership must focus on the achievement of inclusion, since factors such as the socio-economic

¹ Alumna del programa doctoral del Instituto de Estudios Superiores de Tamaulipas.
myrna.fuentes@iest.edu.mx

condition, gender, ethnic origin, disability, among other things, prevent access to schools.

Key words: educational leadership; educational research; inclusive school management; leadership in social justice.

Introducción.

Organismos internacionales muestran gran interés por estudiar todo lo relacionado con educación y los factores que surgen, como consecuencia del énfasis que las políticas educativas le den a nivel país. Indicadores como el producto interno bruto, la calidad de vida de la población, la demanda de servicios públicos, los ingresos per cápita y demás variables, demuestran ya cuantitativa y cualitativamente cómo están todos estos elementos directamente determinados, por los años de escolaridad de las personas.

Estas reflexiones aparecen alrededor de un gran tema cada vez más relevante: la inclusión como producto de la educación. Es así que a través del análisis de varios autores se visualiza en este documento el camino recorrido, hacia la importancia de atender como prioridad a la educación para la justicia social, mediante el liderazgo de los actores que en la comunidad educativa deben ejercerlo: Director, profesores, autoridades escolares y padres de familia. Para llevar a cabo un análisis relevante, veraz y objetivo de cómo se han dado las cosas y propiciar una mejora significativa, se precisa contar con la investigación de los elementos que inciden en el fenómeno educativo, motivo por el que se presentan cifras que

de manera contundente revelan el estado que guarda la exclusión y la falta de una gestión y liderazgo escolar incluyente.

La investigación y su relación con el liderazgo y la gestión educativa incluyente.

Para iniciar el análisis de los factores que inciden con mayor influencia en el proceso enseñanza aprendizaje, se ha de estudiar la función que desempeñan quienes impulsan, motivan y conducen los destinos de lo que sucede en el ambiente escolar, siendo el Director y los profesores las personas que determinan en buena medida el clima organizacional dentro del aula. Razón por demás de peso para tomar el tiempo y cuidado para ver lo que ha sucedido con ello de manera rápida, a través del tiempo.

El liderazgo administrativo y la gestión se enfocaron a nivel mundial durante los siglos XIX y XX en las experiencias e investigaciones que tuvieron como escenario a las empresas, enfocándose hacia la observación de la producción, la productividad y el uso eficiente de todos los recursos, incluido el capital humano. Esos estudios fueron traspolados al campo educativo, como meras adaptaciones, sin que se haya logrado realizar investigaciones específicamente destinadas al análisis y prospección en el campo de estudio de la educación (Heck & Hallinger, 2005).

Las variables que inciden en la educación, precisan que la gestión escolar atienda aspectos relevantes de calidad, eficiencia y equidad de manera holística en todo el sistema educativo. Sin embargo, los procesos económicos mundiales requieren que la educación esté vinculada con el

mundo laboral, mediante la revisión, actualización y diseño de planes y programas de estudio que vengan a resolver necesidades presentes y futuras de la sociedad y que incidan en el logro de la productividad, con la presencia indiscutible del enorme contacto con los medios de comunicación y las tecnologías de información, realidad que incrementa cada vez más la distancia entre grupos sociales, ya que la población económicamente más desfavorecida es la que tiene menos posibilidades de escalar hacia horizontes y condiciones de una calidad de vida mejor.

Investigaciones en diversos países han encontrado como factores determinantes para la calidad educativa y logros en el aprendizaje de los alumnos a la planeación estratégica; el liderazgo efectivo del director; el trabajo colaborativo entre los miembros de la comunidad escolar; la profesionalización y vocación de los docentes; la disciplina escolar; la relación cercana con y de parte de los padres de familia de los alumnos (Alvariño et al., 2000). Estudios colaterales lo complementan sugiriendo atención en la auto-gestión administrativo-financiera de la institución educativa, la rendición de cuentas y la vinculación escuela-comunidad.

La rendición de cuentas puede lograrse hoy en forma eficiente, mediante el establecimiento de sistemas automatizados de información, que ayuden a la autogestión, dando seguimiento al cumplimiento de metas y estado que guardan los indicadores que miden la efectividad (Alvariño et al., 2000); comparación entre instituciones; difusión de información relevante tanto a padres de familia como al entorno cercano en el que está inmersa la escuela, incluso a autoridades gubernamentales y educativas.

Un cuestionamiento importante estriba en el hecho de que las investigaciones sobre liderazgo y gestión escolar se han basado en el uso de métodos y técnicas cuantitativas, sin considerar el entorno social donde está inmersa la comunidad escolar (Heck & Hallinger, 2005). Hoy cada vez más los autores impulsan la necesidad de al menos realizar una mezcla entre la investigación cuantitativa y la cualitativa, que observe la cultura, cosmovisión y ambiente donde se lleva a cabo el acto educativo.

Es preciso dar un giro importante a la investigación, para aportar análisis que lleven a la innovación desde el estudio concienzudo de los hechos y sus interacciones, generando con ello nuevas y mejores formas que detonen más y mejores aprendizajes de parte de los estudiantes, ya que esta es la razón medular de los procesos de enseñanza, enfatizando en la aplicación de los métodos que formen al educando de manera integral, propiciando la igualdad, la equidad y la justicia social.

El liderazgo educativo en justicia social.

Los procesos educativos en la comunidad escolar deben estar inspirados por la visión y misión de todos los elementos que la componen, bajo la conducción entusiasta de quien ejerce el liderazgo, manteniendo invariablemente como principal interés el aprendizaje de todos y cada uno de los educandos, con sus similitudes y diferencias. De esta forma se requiere que el Director escolar enfoque su atención en el liderazgo pedagógico; propiciando mediante su liderazgo distribuido la participación de todas las partes relacionadas, funcionando todos en apego a la solidaridad y la subsidiariedad; atendiendo y resolviendo las desigualdades

mediante la toma de decisiones incluyente y equitativa, con el fortalecimiento de su liderazgo en justicia social.

El liderazgo debe ser una cualidad de la organización, no de las características o rasgos que pueda tener la persona que ejerce la dirección (Bolívar et al., 2013). El liderazgo educativo se puede entender como aquel que dota de un sentido común a la organización escolar e influye en el comportamiento de sus miembros, teniendo en la mira la mejora de la calidad, que se expresa tangiblemente en los aprendizajes de los estudiantes.

El liderazgo educativo debe centrarse en el incremento de los aprendizajes de los alumnos. Los buenos líderes educativos son los que tienen las habilidades, el conocimiento y la disposición para iniciar y mantener el aprendizaje de sus alumnos. Un liderazgo escolar eficiente es el que se centra en los aprendizajes, pero que a la vez ejerce acciones para que el clima institucional del centro educativo sea idóneo para propiciar el logro de los aprendizajes (Bolívar et al., 2013) es decir, el liderazgo estará enfocado a realizar todo aquello que lleve curricular, extracurricular y co-curricularmente a tener al aprendizaje como el centro y la prioridad.

En el siglo XXI se requiere la presencia del liderazgo para la justicia social, aquél que se caracteriza por incentivar, ejercer y conducir a la comunidad escolar, hacia la práctica y ejercicio irrestricto del respeto a los valores, creencias y diferencias de los miembros de la misma, teniendo como propósito que todo conduzca hacia más y mejores aprendizajes.

Como complemento al análisis del liderazgo educativo, se precisa continuar con la tendencia a investigar todos los elementos que de manera holística inciden en los resultados del proceso enseñanza-aprendizaje. Después de los resultados de las investigaciones realizadas en las décadas de los años 60's, y 80's del siglo XX, se debe incluir la observación y análisis de lo que sucede dentro del aula; del perfil, características y contexto del profesor; el perfil, características y contexto del alumno; los procesos que el profesor provoca para que se logre la actividad dentro y fuera del salón de clase; y los factores que prevalecen en el centro educativo en su conjunto (Garrido, 2011). Todo ello redundará en un enfoque centrado en el aprendizaje y el alumno.

Una recomendación para formuladores de políticas, profesionales e investigadores (Jones et al., 2017), es que deben centrarse más en los resultados a nivel de docentes y aulas, porque la competencia social y emocional de los profesores y la calidad del entorno del aula pueden tener un gran efecto en el aprendizaje social y emocional de los estudiantes.

Cabe mencionar que los diseños curriculares que aplique la gestión escolar, deben realizarse considerando además de todo lo ya mencionado, el proceso en el que el alumno se va a insertar, es decir, los pre-requisitos del nivel educativo posterior; los conocimientos que demanda el medio en el que el egresado saldrá a ejercer una profesión, así como la comunidad local y mundial para la que será un elemento de cambio, ostentando un liderazgo virtuoso que propicie justicia social.

El resultado esperado de la gestión educativa.

Al ser la calidad de la educación un tema estratégico de política educativa en la mayor parte del mundo y con alta relación con el poder del Estado, está interconectada con intereses e ideologías que motivan movimientos sociales, crecimiento y desarrollo social. Este enfoque ilustra que el papel relevante de la educación en el contexto político y social, va más allá de lo pedagógico.

Teniendo a Coleman como precursor de los investigadores en temas educativos, es que se inician los estudios que han intentado poner a la calidad educativa como centro de la actividad, habiendo transcurrido años y múltiples investigaciones que dan resultados observables que abonan en experiencia y enfoques (Garrido, 2011).

A nivel mundial han surgido reflexiones tales como si la educación es el elemento de política pública que permite resolver problemas de sobrevivencia y desarrollo de las sociedades como el crecimiento económico, la integración social y más recientemente, la justicia social, donde esta última se logra, formando a los alumnos en valores, respeto a las diferencias y creencias e igualdad de oportunidades, todo ello en ejercicio pleno de la solidaridad y la subsidiariedad. Es aquí donde junto con lo expresado por Bolívar y Murillo (2013), se precisa que prevalezca en la comunidad escolar el liderazgo distribuido, el liderazgo pedagógico y el liderazgo para la justicia social.

Para llevar a la educación al terreno objetivo, surgió desde hace poco más de treinta años la necesidad de evaluar la calidad. Nuevamente,

un tema relacionado y/o aparejado con el entorno productivo, donde surgieron las normas internacionales para certificar la calidad en las empresas. (Casassus, 1999). Es así que buscando indicadores se pensó que la calidad educativa estaba relacionada con la cantidad de años de escolaridad; la eficiencia terminal, las calificaciones de los alumnos, el índice de deserción y la tasa de reprobación, entre los más significativos.

El producto de lo que se espera como aprendizajes de calidad por el común denominador de la población, difiere del concepto de calidad de los educadores y de los instrumentadores de la política educativa. Para las familias las calificaciones asegurarán la calidad de vida futura del educando, considerando a la educación como una inversión y un patrimonio; para los educadores la formación para la vida que permita la auto sustentabilidad; y para las entidades gubernamentales, los aprendizajes adquiridos por los alumnos, que se demuestran mediante la resolución de pruebas estandarizadas aplicadas por agencias acreditadoras (terceros expertos), que han adquirido credibilidad tanto para el sector de política educativa como para los organismos y agencias no gubernamentales.

Para el Estado el proceso educativo de calidad, posibilita el egreso de personas que se puedan insertar en el sector productivo y contribuyan mediante el pago de impuestos a coadyuvar con el gasto público, que apoye a la población menos favorecida y mejore la distribución de los servicios que el Estado proporciona.

La calidad de la educación debe observarse en relación a los resultados y actualmente de manera importante en relación a los procesos

con los que se transforman todos los insumos. Todo lo que ocurre en educación son procesos, (Casassus, 1999). Un proceso bien diseñado, con información acerca de lo que ocurre, estableciendo controles que aseguren la calidad, llevará al logro de la calidad en los resultados.

Investigación y gestión educativa en México.

La investigación en educación es un asunto que requiere interés, asignación de recursos y definición de horizontes de largo plazo en México. Las circunstancias demográficas, geográficas, culturales, económicas y políticas que prevalecen en este país le dan un tinte complicado y sin embargo urgente de ser atendido. Se enfatiza cada vez más la necesidad de una educación incluyente, que mediante la reflexión y la acción coadyuve en la formación de mejores ciudadanos.

A continuación cifras que presentan los resultados de la gestión educativa en México: de cada 100 niños que ingresan a educación primaria en México, deserta el 30% y sólo 77 entran a secundaria. De los 100 iniciales, sólo el 50% entran a bachillerato. En México 6 de cada 10 niños tiene un aprendizaje insuficiente. Esto se debe a circunstancias socio-económicas, género y origen étnico. 57% de los estudiantes de 15 años en México no alcanzan las competencias básicas en matemáticas para desempeñarse en el mundo contemporáneo; 5 de cada 10 jóvenes de 17 años están fuera de la escuela. En comparación con otros países de Latino América como Perú, Colombia y Brasil; México es uno de los países que más excluye a los jóvenes de la escuela. (Organización para la Competitividad y el Desarrollo de la Educación, 2016. Citado por Mexicanos Primero Visión 2030, 2017).

Tamaulipas, México, entidad educativa desde la que se propone este ensayo, presenta datos que coinciden con las estadísticas nacionales en el tema de educación. Ocupa el lugar número 20 en temas de educación, en relación a los 32 estados del país; 3 de cada 10 niños no concluyen sus estudios de primaria y secundaria; 73% de los alumnos que egresaron de primaria y secundaria al término del ciclo escolar 2015-2016 y que aplicaron el examen PLANEA obtuvieron resultados en los niveles I y II en los campos disciplinarios de lenguaje, comunicación y matemáticas. En educación media superior 8 de cada 100 estudiantes de secundaria reprobaban y 12 de cada 100 en educación media superior no concluye con éxito su trayectoria escolar, (Tamaulipas, 2017).

El análisis de los datos lleva a la afirmación de que en México la falta de rumbo en la investigación y gestión educativa requiere atención inmediata, ya que la exclusión en educación es por demás patente y trae como consecuencia, el incremento cada vez mayor de la brecha social y económica entre los más y los menos preparados. El acceso a oportunidades de empleo, mejor calidad de vida en términos de salud, conciencia social y por ende la formación de mejores ciudadanos, está abismalmente lejos de darse en el corto y el mediano plazo.

Las escuelas, guiadas por la visión y empuje del líder escolar, acompañadas por las familias, monitoreadas y apoyadas por los ciudadanos, tienen que entenderse como dispositivos de inclusión en su conjunto, no por una modalidad o unas limitadas experiencias de “integración”. La inclusión no debe ser un agregado a las tareas regulares de una escuela o del sistema

educativo nacional: es su tarea intrínseca, (Mexicanos Primero Visión 2030, 2017).

El ingreso puede ser la medida más sencilla a la hora de evaluar el impacto de tener mayores años de escolaridad. El rendimiento económico (entendido como salario por hora de trabajo) de un individuo crece de acuerdo a cómo aumenta su grado de escolaridad. De esta manera, una persona que alcanza el nivel de primaria tiene un ingreso 59.5% superior con respecto a alguien que no cuenta con estudios. Este porcentaje aumenta conforme se alcanzan mayores grados académicos, hasta llegar a 642.3% en el posgrado, (Mexicanos Primero Visión 2030, 2017).

Una educación incluyente que da a cada persona la posibilidad de ejercer plenamente su derecho a aprender desde la diversidad, asegura que todos puedan también ejercer su derecho a participar y, así, seguir enriqueciendo y construyendo la democracia, (Mexicanos Primero Visión 2030, 2017).

Conclusiones.

Sólo la educación cambiará a México. Esta es una afirmación tajante pero válida, porque el rezago educativo y la desigualdad a superar son grandes retos. La exclusión en buena parte es el factor que lo propicia, ya que se deja a muchos fuera de la escuela; muchos se quedan sin aprender o con aprendizajes insuficientes y muchos se quedan sin participar, aun cuando estén en la escuela. La poca o nula investigación educativa; el liderazgo del Director y de los profesores quienes están frenados, influidos y/o condicionados por la política educativa y las circunstancias económicas

desfavorables del medio; la brecha entre la población más favorecida y la desfavorecida económica y socialmente; la globalización; en fin, sobran las variables que abonan para limitar a la educación. Sin embargo, ésta sigue siendo la llave que convierte al círculo en virtuoso, por lo que se debe insistir e impulsar la investigación en el tema. México no puede aspirar a ser un país democrático y con una economía desarrollada y sustentable, hasta en tanto no logre superar la exclusión.

Recomendaciones.

El liderazgo educativo de manera integral debe focalizarse en el logro de la inclusión, ya que factores como la condición socio-económica, el género, el origen étnico, la discapacidad, entre los más representativos, impiden el acceso a la escuela.

Es ahí donde la función del Director escolar resulta preponderante, poniendo toda su atención en el liderazgo pedagógico; propiciando mediante su liderazgo distribuido la participación de todas las partes relacionadas; atendiendo y resolviendo las desigualdades mediante la toma de decisiones incluyente, con el fortalecimiento de su liderazgo en justicia social.

La investigación en gestión y liderazgo escolar es un factor indispensable que debe fortalecerse, mediante el establecimiento de políticas educativas para llevarlo a cabo, así como la participación de alumnos de Maestría y Doctorado en proyectos de investigación que analicen el fenómeno educativo y presenten propuestas de mejora.

Un elemento que se presenta como fundamental es el cuidado de los procesos educativos, que deben estar inspirados por la visión y misión de todos los elementos que componen la comunidad escolar, bajo la conducción entusiasta de quien ejerce el liderazgo, manteniendo invariablemente como principal interés el aprendizaje de todos y cada uno de los educandos, con sus similitudes y diferencias. Finalmente, es imprescindible la vinculación con los padres de familia estableciendo alianzas tanto para la toma de decisiones escolar, como para apoyar el trabajo extra-clase, coadyuvando en la formación del alumno. Mientras coexistan la exclusión y la pobreza, será muy difícil lograr países competitivos en cuestiones de productividad, desarrollo y ejercicio de la actividad ciudadana responsable.

Referencias bibliográficas:

Alvaríño, C., S.Arzola, JJ, B., Recart, M., R. Vizcarra (2000) Gestión escolar: un estado del arte de la literatura. Paideia (29): 15-43.

Bolívar, A., Murillo, J., López, J. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. Fuentes (14): 15-60.

Casassus, J. (1999). Lenguaje, poder y calidad de la educación. UNESCO, Proyecto principal de educación para América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: Librería de la UNESCO.

Garrido, C. M. (2011). 25 Investigaciones clave en eficacia escolar. Revista de curriculum y formación del profesorado, 15(3): 150-174. Obtenido de <http://www.ugr.es/local/recfpro/rev153ART9.pdf>

Heck, R., & Hallinger, P. (2005). The study of educational leadership and management. Educational Management Administration & Leadership, 33(2): 229-244. DOI: 10.1177/1741143205051055

Jones, S., Barnes, S. P., Bailey, R., Doolittle, E. J. (2017). Promoting Social and Emotional Competencies in Elementary School. Future of Children. ERIC Number: EJ1144815, 27: 49-72. Retrieved from www.futureofchildren.org

Mexicanos Primero Visión 2030, A. (2017). *Tod@s: Estado de la educación en México 2017*. ISBN 978-607-8438-11-2, México. Obtenido de [www/mexicanosprimero.org](http://www.mexicanosprimero.org)

Tamaulipas, Secretaría de Educación (2017). *Modelo Educativo Capítulo Tamaulipas 2016-2022*. Gobierno del Estado de Tamaulipas.