

Hacia un liderazgo educativo para la justicia social en las escuelas

Rumo a uma liderança educacional para a justiça social nas escolas

Toward an educational leadership for social justice in schools

Dossier | Dossiê

Fecha de recepción
Data de recepção
Reception date
10 de diciembre de 2016

Fecha de modificación
Data de modificação
Modification date
6 de febrero de 2017

Fecha de aceptación
Data de aceitação
Date of acceptance
25 de febrero de 2017

María Navarro-Granados

Universidad de Sevilla
Sevilla / España
marifit89@gmail.com

Resumen

Son cada vez más numerosos los retos para las escuelas, entre los cuales está la necesidad de trabajar con una población cada vez más heterogénea y llena de diversidades. En este sentido, es esencial asegurar la equidad y la justicia social, especialmente en las escuelas que viven en situaciones de especial vulnerabilidad socioeducativa. Hay varios mecanismos y áreas donde intervenir. En este artículo analizamos la importancia que se ha dado en los últimos años al liderazgo educativo para mejorar las escuelas, centrandonos especialmente en el llamado liderazgo para la justicia social, el liderazgo educativo y distribuido. Existe cierto consenso en la literatura sobre la relación entre estos tipos de liderazgo y un mejor aprendizaje. También llevamos a cabo una revisión de investigaciones sobre buenas prácticas de liderazgo educativo para la inclusión y la justicia social. Entre los resultados destacamos la importancia de la atención prestada por el equipo de gestión de las escuelas a mejorar la enseñanza y el aprendizaje a través de la distribución del liderazgo por toda la comunidad educativa. Todo esto se combina para garantizar un aprendizaje de y para la igualdad, luchando contra desigualdades sociales.

Palabras clave: liderazgo, exclusión social, calidad de la educación, justicia social.

Resumo

São cada vez mais numerosos os desafios às escolas, entre os quais se conta a necessidade de trabalhar com uma população cada vez

Referencia para citar este artículo: Navarro-Granados, M. (2017). Hacia un liderazgo educativo para la justicia social en las escuelas. *Revista del Cisen Tramas/Maepova*, 5 (1), 161-173.

mais heterogénea e repleta de diversidades. Neste sentido, é essencial garantir a equidade e a justiça social, especialmente nas escolas que vivem em situação de particular vulnerabilidade socioeducacional. Existem vários mecanismos e áreas em que agir. Neste artigo analisamos a importância dada nos últimos anos à liderança educacional na melhoria das escolas, concentrando-nos especialmente na chamada liderança para a justiça social, a liderança pedagógica e distribuída. Há algum consenso na literatura relativamente à relação entre estes tipos de liderança e a melhoria da aprendizagem. Empreendemos também uma revisão de pesquisas sobre boas práticas de liderança educacional para a inclusão e a justiça social. Entre os resultados destacamos a importância da atenção dada pela equipa de gestão das escolas à melhoria do ensino e da aprendizagem, distribuindo a liderança por toda a comunidade educativa. Tudo isto se combina para assegurar uma aprendizagem de e para a igualdade, combatendo desigualdades sociais.

Palavras chave: liderança, exclusão social, qualidade da educação, justiça social.

Abstract

Schools are confronted with an growing number of challenges, among which the need to work with a population increasingly heterogeneous and full of diversities. In this regard, it is imperative to ensure equity and social justice, especially in the case of schools in a situation of particular socioeducational vulnerability. There are multiple mechanisms and areas on which to act. In this article we analyze the importance given in recent years to the role of educational leadership in the improvement of schools, focusing on the so-called leadership for social justice, the pedagogical and distributed leadership. There is a consensus in the literature on the relationship between these types of leadership and the improvement of student learning. We also conduct a review of research on good practices of educational leadership for the inclusion and social justice. Among the findings we highlight the importance of the school management team being focused on improving teaching and student learning, distributing the leadership among the whole educational community. All of this contributes to ensure a learning in and for equality, fighting against social inequalities.

Keywords: leadership, social exclusion, educational quality, social justice.

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, la pobreza y exclusión social está aumentando en las sociedades más avanzadas, las cuales están experimentando importantes cambios estructurales que, unidos a una precariedad laboral en aumento, está conllevando a la aparición

de nuevos colectivos en situaciones de desventaja social (Hernández, 2010).

En este sentido, la inclusión educativa se está convirtiendo en una de las principales prioridades de la política educativa. No obstante, es necesario destacar que ésta ha sido empleada tradicionalmente para hacer referencia al alumnado con necesidades educativas especiales, destacando aquellos que presentan algún tipo de discapacidad. Sin embargo, las demandas actuales están promoviendo un cambio en la forma de entenderla, debiendo considerar así todas las diferencias del alumnado. De esta forma, como indican Liasidou&Antoniou (2015), la inclusión educativa debe entenderse actualmente más como una cuestión de derechos humanos y de justicia social, debiendo hacer especial hincapié en el alumnado en desventaja social.

Por tanto, la inclusión educativa se presenta como un requisito fundamental para avanzar hacia una educación de calidad, proporcionando desde la escuela respuestas conectadas con las características y necesidades del alumnado que acogen, reduciendo toda forma de discriminación (Murillo, Krichesky, Castro y Hernández, 2010). Igualmente, es necesario destacar que los sistemas educativos con un mayor rendimiento son los que combinan calidad con equidad (OCDE, 2012).

En esta línea, somos conscientes de que son numerosos los aspectos que se vuelven esenciales en la promoción de la inclusión educativa. No obstante, en el presente trabajo nos centraremos en el importante papel que juega el liderazgo escolar en la mejora de las organizaciones educativas, constatado con evidencias empíricas.

Así, numerosas investigaciones a nivel internacional y nacional están arrojando resultados relevantes que demuestran el impacto positivo del liderazgo escolar, y más especialmente de los directivos, en la mejora del aprendizaje del alumnado (Day, Gu&Sammons, 2016; Vanblaere&Devos, 2016), jugando un papel decisivo en la inclusión y en el desafío que presentan hoy las desigualdades y la exclusión del alumnado (Liasidou&Antoniou, 2015). Además, el efecto del liderazgo escolar en la mejora del rendimiento del alumnado es aún mayor en aquellas escuelas que acogen a alumnado en riesgo de exclusión social y que trabajan en condiciones de especial dificultad (Bolívar, 2009).

Los líderes educativos, y más concretamente los directivos, tienen la última responsabilidad a la hora de establecer una cultura escolar que rechace la segregación y el trato desigual entre las personas (De-Matthews & Mawhinney, 2013).

Teniendo en cuenta estas consideraciones, abordamos en el presente trabajo tres estilos de liderazgo que se presentan actualmente como esenciales para lograr una mejora del aprendizaje del alumnado, especialmente de aquellos que necesitan de un mayor apoyo. Así, en primer lugar, nos enfocamos en el denominado liderazgo para la Justicia Social, siendo aquel cuyo propósito fundamental es alcanzar el horizonte que conforma una escuela inclusiva, democrática y equitativa para todos (González, 2014). Igualmente, este liderazgo debe centrarse en lo verdaderamente importante, en los procesos de enseñanza-aprendizaje, donde destaca el denominado liderazgo pedagógico. Además, se ha demostrado que un liderazgo distribuido por toda la organización educativa, especialmente en el profesorado es altamente eficaz.

Finalmente, abordamos una serie de investigaciones que recogen buenas prácticas promovidas por la dirección escolar en entornos educativos inclusivos.

1. EL PAPEL DEL LIDERAZGO EDUCATIVO EN LA CONFORMACIÓN DE ESCUELAS JUSTAS E INCLUSIVAS

Existe un cierto consenso en reconocer, desde la literatura especializada, el papel relevante del equipo directivo de las escuelas en beneficio del alumnado en riesgo de exclusión social (Zembylas & Lasonos, 2016). De esta forma, son numerosas las investigaciones que se han centrado en estudiar la actitud de los equipos directivos ante la diversidad y la inclusión educativa (Gómez, 2014). Y es que éstos tienen capacidades para influir en la cultura organizativa de la escuela y cuentan, por tanto, con la capacidad de generar o no una cultura realmente inclusiva en las mismas.

En este sentido, a pesar de que las prácticas inclusivas hayan sido abordadas desde la investigación casi exclusivamente mediante las prácticas docentes en el aula, la creación de unas condiciones y un ambiente que favorezcan dichas prácticas es algo que depende en gran medida de la dirección escolar (Bolívar y Cerrillo, 2015). Por todo ello, podemos decir que el equipo directivo, es una pieza fundamental a la hora de favorecer la Justicia Social en la escuela, siendo más concretamente el liderazgo educativo el elemento fundamental para conseguir escuelas donde esta se promueva (Murillo y Hernández, 2014).

Igualmente, la existencia de una cultura organizativa que contemple la diversidad del alumnado es un primer requisito para que se den dichos procesos. Y es que como afirma Ainscow (2012), "el cambio de los resultados de los grupos vulnerables es muy poco probable si no se producen cambios en el comportamiento de los adultos" (p. 48), siendo la voluntad colectiva de todos los miembros que conforman la escuela el elemento más importante para lograr una verdadera escuela que trabaje desde y para la Justicia Social.

Si queremos realmente escuelas de calidad, éstas deben ser escuelas inclusivas, que garanticen el acceso y la plena participación en el aprendizaje para todos independientemente de sus diferencias y procedencias (Murillo, 2012). Se trata, como bien afirma el autor de dedicar un mayor esfuerzo y recursos para aquellos que menos tienen, promover una educación que valore las diferencias, que fomente y asegure la plena participación de todos y que denuncie situaciones injustas y luche por cambiarlas (p. 4).

En este sentido, autores como Bolívar, López y Murillo (2013) afirman que el liderazgo para la Justicia Social se ha convertido en un imperativo moral, el cual debe ir acompañado de un liderazgo pedagógico y distribuido. De esta forma, los tres autores sostienen que un liderazgo que tienda a la mejora de las instituciones educativas debe:

- Articular una visión de la escuela centrada en la Justicia Social, potenciando valores y creencias que contribuyan a lograr una escuela justa para todos, contemplando la diversidad como una oportunidad.

- Centrarse en mejorar la enseñanza y el aprendizaje del alumnado, cuidando el desarrollo personal, social y profesional de todos los miembros. Igualmente, promover relaciones de colaboración externa y la creación de comunidades profesionales de aprendizaje.

Liderazgo distribuido en toda la comunidad.

1.1. Liderazgo para la Justicia Social

Los autores García y Moral (2015), lo definen como aquel que promueve un modelo de escuela comprensivo, que valora la diversidad y trabaja contra las desigualdades y la reproducción de las mismas, contribuyendo en última instancia a una sociedad más justa.

En última instancia, se trata de aquel liderazgo que centra sus acciones, en primer lugar, en el reconocimiento de la desigualdad de aquellos grupos con riesgo de exclusión social (De Matthews & Mawhinney, 2013). Igualmente, se centra en la mejora de las experiencias de estos grupos y en luchar contra las desigualdades que puedan producirse en las oportunidades educativas y en los resultados de aprendizaje (Furman, 2012).

“Las personas que ejercen este liderazgo en la escuela, tratan de adaptar la escuela a la diversidad de sujetos para maximizar las potencialidades de cada uno” (Bolívar, 2012, p. 35). Esto es especialmente importante, debiendo considerar igualmente el equipo directivo que ellos mismos deben velar porque se den las prácticas más adecuadas para atender a dicho alumnado (Gómez, 2014).

“En definitiva, se trata de un liderazgo que aborde cuestiones tan importantes como la equidad, diversidad y la inclusión, para estimular los cambios necesarios para que tenga lugar una Justicia Social en las escuelas” (Forde & Torrance, 2016, p. 3)

El liderazgo para la Justicia Social surge como propósito de alcanzar ese horizonte que conforma una escuela inclusiva, democrática y equitativa para todos (González, 2014). Según esta autora, el liderazgo para la Justicia Social se caracteriza por lo siguiente:

- Es un liderazgo con un propósito moral y ético más que técnico, importando los valores que sustentan sus prácticas.
- Es un liderazgo que pone la mirada en lo colectivo y en lo diverso, siendo el reconocimiento y el respeto por la diferencia el funcionamiento cotidiano del centro.
- Cultiva la participación, conformando la escuela como una comunidad, mediante un liderazgo distribuido y facilitando la implicación de todos los miembros.
- Es un liderazgo orientado al cambio y/o transformación de situaciones y dinámicas injustas.
- Un liderazgo que no ignora la importancia de lo pedagógico y el aprendizaje del alumnado.
- A continuación, abordamos una serie de elementos que caracterizan a las escuelas que trabajan desde los principios de la Justicia Social según Murillo e Hidalgo (2015):
- Poseen una cultura de lucha por la Justicia Social, contra la marginación, exclusión y discriminación.

- Fomentan el desarrollo integral del alumnado, respetando y valorando las diferencias.
- Desarrollan procesos de enseñanza-aprendizaje y de evaluación justos.
- Tienen altas expectativas hacia el alumnado.
- Cuentan con un liderazgo democrático y distribuido.
- Mantienen una colaboración estrecha entre la escuela, la familia y la comunidad.
- Favorecen el pensamiento crítico y democrático.

1.2. Liderazgo pedagógico

Podemos situar el origen del liderazgo pedagógico o educativo (educational leadership) en los años 80 con el movimiento de escuelas eficaces (effective schools) (Leithwood & Sun, 2015).

Se trata de un estilo de liderazgo que pasa de poner el acento en la administración y en lo meramente burocrático para situarse en lo educativo, intentando garantizar las condiciones organizativas y profesionales que permitan mejorar las prácticas docentes y, de manera consecuente, los logros académicos del alumnado (Bolívar, 2010, p. 82).

Numerosas investigaciones nacionales e internacionales evidencian que cuando el equipo directivo se centra en cuestiones de enseñanza-aprendizaje, los resultados académicos del alumnado mejoran (Murillo y Hernández, 2015; Seashore, Dretzke y Wahlstrom, 2010; Monette, 2013; Robinson, Lloyd y Rowe, 2008). Por tanto, existe cierta unanimidad en la literatura científica en señalar la importancia de que se ejerza una dirección centrada en lo que verdaderamente importa, yendo más allá de las cuestiones meramente administrativas que a menudo siguen ocupando una gran parte del tiempo de los directores escolares.

“Desde el enfoque del liderazgo pedagógico, se ve a los líderes de la escuela con una responsabilidad primordial para promover mejores resultados de aprendizaje en el alumnado, centrándose especialmente en mejorar para ello la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en el aula” (Day, Gu & Sammons, 2016, p. 224).

No obstante, a pesar de parecer un liderazgo del sentido común, ya que el objetivo principal de la escuela es la enseñanza y el aprendizaje, especialmente en España encuentra a menudo dificultades para llevarse a cabo de manera efectiva, ya que aún los directores dedican gran parte de su tiempo a resolver problemas burocráticos y administrativos (Moral y Amores, 2014; López, García, Oliva, Moreta y Bellerín, 2014) y cuentan con escasas competencias para entrar a mejorar la labor docente. En este sentido, sigue existiendo a menudo en nuestro país una barrera entre la dirección y la enseñanza, considerando esta última como propiedad exclusiva del profesorado (Bolívar, López y Murillo, 2013).

Day Sammons, Hopkins, Harris, Leithwood & Gu (2009), sostienen una serie de prácticas de liderazgo educativo exitoso:

- Definir la visión y valores, lo que aporta un sentido claro de dirección y propósito de la escuela ampliamente compartidos.
- Mejorar las condiciones para la enseñanza y el aprendizaje (ambiente, estructura e instalaciones, mejora de las aulas, etc.).
- Reestructurar la organización: rediseñar roles y responsabilida-

des. Establecer formas de liderazgo horizontal que promuevan el compromiso y la implicación del personal.

- Rediseñar y enriquecer el currículum, ampliando las oportunidades de aprendizaje y el acceso de todo el alumnado al currículum.
- Mejorar la calidad del profesorado, ofreciéndoles oportunidades para su desarrollo profesional así como elevar el nivel de motivación y compromiso.
- Construir relaciones positivas dentro de la comunidad escolar.
- Construir relaciones fuera de la comunidad escolar con otras escuelas u organizaciones.

De esta forma, podemos observar cómo el liderazgo pedagógico se preocupa por mejorar la enseñanza y el aprendizaje del alumnado y de crear las condiciones para que el profesorado trabaje mejor. Pero esto, no sólo debe circunscribirse a la escuela misma, sino que deben ser líderes abiertos a la comunidad educativa en su conjunto. Así, la apertura es otra característica de los líderes exitosos, preocupados en que distintos organismos se involucren con la misión de la escuela (ayuntamientos, servicios sociales, familias, policía, personal sanitario, familias etc.) (García y Moral, 2015). De esta forma, el hecho de que el equipo directivo amplíe las buenas relaciones al entorno, es especialmente importante con otros centros que lleven a cabo experiencias de inclusión o que trabajen bajo unas mismas condiciones (León, 2013), pudiendo ser un instrumento importante el crear redes entre escuelas para reflexionar e intercambiar experiencias (Murillo y Dunk, 2010).

1.3. Liderazgo distribuido

Añadido a la importancia de centrarse en la enseñanza y el aprendizaje del alumnado y de preocuparse por luchar contra las desigualdades, existe cierta unanimidad en el corpus científico en señalar el liderazgo distribuido como un liderazgo eficaz en las organizaciones educativas actuales (Murillo, 2006).

De esta forma, actualmente cada vez se entiende más el liderazgo educativo como democrático, rompiendo con la concepción jerárquica y vertical que concede la responsabilidad a un líder único (García y Moral, 2015).

Se trata de un liderazgo opuesto al liderazgo centralizado (*focused-leadership*) ejercido exclusivamente por la persona que desempeña el cargo directivo en el centro (Gronn, 2002). Y es que, como afirma Bolívar (2011), nos encontramos en un contexto posheroico del liderazgo, pues actualmente se entiende como algo más democrático y descentralizado.

En este sentido, la investigación científica sugiere que el aumento de la influencia del profesorado en la toma de decisiones de las escuelas tiene efectos positivos sobre la mejora (Seashore, Dretzke & Wahlstrom, 2010). No obstante, la persona que ejerce la dirección del centro se presenta como una persona decisiva en que se dé o no este tipo de liderazgo en la escuela (Harris, 2005).

Por otro lado, es importante destacar que el liderazgo distribuido va más allá de delegar tareas o responsabilidades en el profesorado. Se

presenta como una manera de aprovechar las capacidades y destrezas de todos (Murillo, 2006), asumiendo que el liderazgo puede proceder de cualquier lugar de la institución escolar López y Lavié (2010).

En definitiva, si cada vez se entienden más las relaciones en la escuela como horizontales, especialmente en aquellas que trabajan para la Justicia Social, no tiene sentido un liderazgo centralizado, sino que debe estar distribuido por todo el profesorado, garantizando de esta forma un estímulo de motivación por parte del mismo, más aún cuando trabajan en condiciones de especial dificultad. Se trata, por tanto, de un liderazgo del sentido común (Leithwood et al. (2006).

Esto es aún más importante en escuelas inclusivas, donde el equipo directivo deberá incentivar a las distintas personas que conforman la comunidad educativa a participar tanto en las prácticas como en el liderazgo (León, 2012).

Finalmente, podemos decir que es necesario un liderazgo democrático que cree culturas de participación y compromiso en la escuela, donde se incentive la toma de decisiones de toda la comunidad educativa (García y Moral, 2015).

Por último y contextualizándolo en nuestro país, parece que el liderazgo distribuido es aun algo pendiente en España. Esto se refleja en informes internacionales, donde se demuestra que las personas que ejercen la dirección en los centros educativos españoles delegan menos responsabilidades que en la media de la OCDE (TALIS, 2013).

2. BUENAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO EN ESCUELAS QUE TRABAJAN EN Y PARA LA JUSTICIA SOCIAL

Es nuestra intención en el presente apartado, llevar a cabo una revisión de estudios e investigaciones llevadas a cabo en escuelas que acogen a alumnado en riesgo de exclusión social, con motivo de realizar una síntesis de buenas prácticas llevadas a cabo por el equipo directivo de las mismas. De esta forma, se reflejan en las mismas muchas de las condiciones organizativas que hemos abordado en apartados anteriores y que se presentan como aspectos clave para conseguir escuelas que trabajen en pro de la inclusión educativa.

Jiménez (2012), mediante un estudio cualitativo con tres centros de educación secundaria que acogen a un gran porcentaje de alumnado en desventaja social, sostiene que el liderazgo del equipo directivo es un aspecto fundamental. En esta línea, obtienen que son centros que mantienen unas relaciones constantes con el entorno para que colaboren en el desarrollo integral del alumnado. Igualmente, llevan a cabo programas de seguimiento familiar junto con actuaciones para controlar el absentismo, una dificultad que está presente en muchas de estas escuelas, siendo el liderazgo del equipo directivo fundamental tanto para mantener una relación fluida con las familias como para ir avanzando en su consecución.

Con la misma muestra y metodología, lleva a cabo su estudio Ritacco (2011). Encuentra buenas prácticas del equipo directivo como las siguientes:

- Despliegan un liderazgo inclusivo, comunitario y democrático.

- Fomentan una cultura escolar de colaboración.
- Prestan gran atención a las relaciones personales.
- Incentivan el desarrollo profesional del profesorado.
- Parten de unas metas que se valoran por todo el personal, dándoles un significado comunitario.

Gómez (2014), mediante un estudio de casos, extrae una serie de buenas prácticas inclusivas por parte del equipo directivo. Así, se han encargado de conformar una identidad de centro basada en el trabajo en equipo, marcado por la defensa y la lucha de los intereses del alumnado, preocupándose más allá de los resultados académicos. Igualmente, abogan por un liderazgo pedagógico y distribuido.

Muijs, Harris, Chapman, Stoll & Russ (2004), mediante una revisión exhaustiva de la literatura internacional con evidencias empíricas sobre la mejora de escuelas situadas en entornos desfavorecidos, concluyen que aquellas que están logrando un cierto éxito son escuelas que:

- Se centran en la enseñanza y el aprendizaje, promoviendo un liderazgo pedagógico eficaz, teniendo altas expectativas de logro hacia el personal, alumnado y familias.
- Se distribuye el liderazgo en el profesorado.
- Se crea un entorno rico en información y la emplean en la toma de decisiones.
- Se promueve una cultura escolar positiva, relacionado con el liderazgo inclusivo o para la justicia social.
- Se constituyen en comunidades profesionales de aprendizaje.
- Prestan una gran atención al desarrollo profesional continuo.
- Se convierten en una comunidad amplia, con la participación de las familias y otros agentes externos.
- Crean redes de escuelas que se apoyen las unas a las otras, intercambiando y generando ideas y difusión de buenas prácticas.
- Fernández y Hernández (2013), vuelven a resaltar que son directores que están convencidos de la importancia de crear redes de centros. De la misma forma, se preocupan por promover culturas profesionales de colaboración, establecen un consenso explícito de los valores y principios que van a regir la cultura escolar de la escuela y tienen capacidades de liderazgo tan importantes como entusiasmar y motivar al profesorado, siendo este aspecto especialmente importante en escuelas que trabajan bajo unas condiciones de especial dificultad.

Finalmente, podemos decir que en dichas investigaciones se observan muchas de las cualidades que caracterizan a las denominadas "Comunidades Profesionales de Aprendizaje", las cuales se vinculan cada vez con mayor intensidad a la mejora de las organizaciones educativas. Bolívar (2000), la define como "aquella comunidad en la que el personal que la conforma comparte una comprensión social, ética y profesional y que establece una red de colaboración informal" (p. 84). Concretamente, en ellas se dan las siguientes características según Krichesky y Murillo (2011):

- Se promueve una visión y valores compartidos de la escuela, fomentando el verdadero sentido de "comunidad".

- Liderazgo distribuido, dándole oportunidades al profesorado para desarrollar su capacidad de liderazgo en la escuela.
- Se estimula el aprendizaje individual y colectivo de todo el personal docente de la escuela.
- Se comparte la práctica profesional, reflexionando sobre la propia práctica y garantizando un aprendizaje colaborativo.
- Garantizan la confianza, el respeto y el apoyo mutuo, especialmente al profesorado para que se impliquen en los procesos de mejora del centro.
- Apertura, redes y alianzas.
- Responsabilidad colectiva frente al aprendizaje del alumnado, lo que favorece el trabajo en equipo.
- Se dan condiciones espacio-temporales que permiten la colaboración y el trabajo colectivo.

En definitiva, como afirman autores relevantes en lo referente a la inclusión educativa como Ainscow, Dyson, Goldrick & West (2013), para desarrollar sistemas educativos inclusivos se requiere una estrategia multidimensional que abarque distintos aspectos:

- Factores dentro de la escuela. Es necesario que se promuevan prácticas inclusivas que promuevan la Justicia Social dentro de las mismas, promoviendo valores de respeto a la diferencia.
- Factores entre escuelas. Lo anterior, debe complementarse como hemos visto con actividades entre escuelas, pudiendo contribuir así a aumentar conocimientos y experiencias entre el profesorado que trabaja en unas mismas condiciones. Como indican los autores, es el medio más decisivo para promover la mejora en escuelas desfavorecidas. Si bien, en estos dos aspectos mencionados cobra una importancia decisiva el equipo directivo de los centros educativos, son necesarias también las medidas que siguen.
- Factores más allá de la escuela. Todo esto debe ir apoyado medidas de política educativa, con esfuerzos por mejorar las áreas de las que proviene el alumnado, pues también se debe mejorar las condiciones en las que convive el alumnado fuera de la escuela.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

A raíz de lo expuesto a lo largo del presente trabajo, podemos concluir que el equipo directivo de las organizaciones educativas tiene un papel relevante en conseguir avanzar hacia la mejora educativa, especialmente en aquellas escuelas que trabajan en condiciones difíciles. Más concretamente, se hace especial hincapié en que las escuelas actuales necesitan cada vez más de una mayor presencia de liderazgo educativo ejercido por los propios directivos y distribuido en todo el profesorado, más allá que meros gestores, lo cual se está demostrando realmente insuficiente para liderar escuelas eficaces que fomenten la calidad y la equidad.

En esta línea, no debemos olvidar que, a pesar de no tener la única responsabilidad, los directivos tienen la capacidad de marcar las direc-

trices de trabajo de la escuela, garantizando y fomentando en ellas las condiciones que permitan trabajar desde y para la inclusión y la justicia social del alumnado, pudiendo así mejorar los resultados de aprendizaje de aquellos que más lo necesitan.

Concretamente, hemos abordado en el presente trabajo tres estilos de liderazgo que se vislumbran como imprescindibles para la mejora de las organizaciones educativas (Bolívar et al. 2013):

- Un liderazgo que se preocupe por luchar contra las desigualdades que siguen imperando en gran parte de la infancia en nuestro país y que entienda y aproveche la diversidad como una oportunidad enriquecedora dentro de la escuela.
- Un liderazgo pedagógico, centrándose el equipo directivo en los procesos de enseñanza-aprendizaje que se dan en el centro, pues una dirección escolar centrada en aspectos burocráticos y administrativos, aunque es importante, no es suficiente y no contribuye al verdadero fin de la escuela. Ello implica transformar culturas individualistas en culturas de colaboración especialmente entre el profesorado, si realmente se quiere que los directivos se centren en cuestiones pedagógicas y se configuren las escuelas como comunidades profesionales de aprendizaje.
- Todo ello, no tiene sentido si no se distribuye el liderazgo en el profesorado del centro, pues esto es una condición importante para promover la motivación y el entusiasmo especialmente en escuelas donde el profesorado tiene que trabajar bajo una serie de condiciones que a menudo pueden dificultar su labor. No debemos olvidar que la mejora del aprendizaje debe ser una obligación de todas las personas que intervienen en los procesos de enseñanza y no puede depender de manera exclusiva del líder formal de la escuela.

Finalmente, no debemos olvidarnos de que en la mejora de la escuela intervienen otros factores como las metodologías de enseñanza llevadas a cabo en las aulas, las medidas de política educativa que realmente contribuyan a compensar las desigualdades en el alumnado y a atender de manera individualizada a cada uno de ellos. No obstante, el liderazgo educativo ha llegado para quedarse, siendo cada vez más numerosas las investigaciones que demuestran su efecto en la mejora del rendimiento del alumnado, por lo que esto deberá tener repercusiones en la formación inicial y continua de los directores escolares, recogiendo aquellas condiciones que se están demostrando contribuyen realmente al fin de la educación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ainscow, M. (2012). Haciendo que las escuelas sean más inclusivas: lecciones a partir de la investigación internacional. *Revista de Educación Inclusiva*, 5(1), 39-49.
- Ainscow, M., Dyson, A., Goldrick, S & West, M. (2013). Promoviendo la equidad en educación. *Revista de Investigación en Educación*, 11(3), 44-56.

- Bolívar, A y Cerrillo, R. (2015). Presentación: evaluación del liderazgo escolar. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 8(2), 11-14.
- Bolívar, A. (2009). Una dirección para el aprendizaje. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7(1), 2-4.
- Bolívar, A. (2012). Justicia Social y equidad escolar. Una revisión actual. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social*, 1(1), 9-45.
- Bolívar, A., López, J y Murillo, F.J. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. *Revista Fuentes*, 14, 15-60.
- Day, C., Gu, Q & Sammons, P. (2016). The impact of leadership on student outcomes: how successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. *Educational Administration Quarterly*, 52(2) 221– 258. DOI: 10.1177/0013161X15616863.
- De Matthews, D & Mawhinney, H. (2014). Social Justice Leadership and Inclusion: Exploring Challenges in an Urban District Struggling to Address Inequities. *Educational Administration Quarterly*, 50(5) 844–881. DOI: 10.1177/0013161X13514440.
- Fernández Batanero, J.M y Hernández Fernández, A. (2013). Liderazgo directivo e inclusión educativa. Estudio de casos. *Perfiles educativos*. 35(142), 27-41.
- Forde, C & Torrance, D. (2016). Social Justice and leadership development. *Professional Development in education*. DOI: 10.1080/19415257.2015.1131733.
- Furman, G. (2012). Social Justice Leadership as Praxis: Developing Capacities Through Preparation Programs. *Educational Administration Quarterly* 48(2) 191- 229. DOI: 10.1177/0013161X11427394.
- García-Garnica, M y Moral Santaella, C. (2015). El estudio de un liderazgo enfocado a la mejora, el compromiso y la justicia social. La experiencia de un centro de educación secundaria de Granada (España). *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 8(2), 149-170.
- Gómez-Hurtado, I. (2014). El equipo directivo como promotor de buenas prácticas para la Justicia Social: Hacia un liderazgo inclusivo. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social*, 3(2), 141-159.
- González González, T. (2014). El Liderazgo para la Justicia Social en Organizaciones Educativas. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social*, 3(2), 85-106.
- Hernández Pedreño, M. (2010). El estudio de la pobreza y la exclusión social. Aproximación cuantitativa y cualitativa. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 69 (23,3), 25-46.
- Jiménez-Ramírez, M. (2012). Actuaciones socio-comunitarias y educativas inclusivas con alumnado en riesgo de exclusión social. *Revista de Investigación en Educación*, 10(2), 62-78.
- León Guerrero, M.J. (2012). El liderazgo para y en la Escuela Inclusiva. *Editorial Siglo XXI*, 30(1), 133-160.
- Liasidou, A & Antoniou, A. (2015). Head teachers' leadership for social justice and inclusion. *School Leadership & Management*, 35(4), 347-364. DOI: 10.1080/13632434.2015.1010499.

- Monette Mumphord, K. (2013). *Elementary teachers' perceptions of instructional leadership and student achievement* (Tesis Doctoral). University of Texas, Estados Unidos.
- Muijs, D., Harris, A., Chapman, C., Stoll, L & Russ, J. (2004). Improving schools in socioeconomically disadvantage areas- a review of research evidence. *School Effectiveness and School Improvement*, 15(2), 149-175.
- Murillo Torrecilla, F.J. (2012). Escuelas de calidad para la transformación social. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 10(1), 1-4.
- Murillo Torrecilla, F.J., Krichesky, G., Castro, Hernández, R. (2010). Liderazgo para la inclusión escolar y la justicia social. Aportaciones de la investigación. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 4(8), 169-186.
- Murillo, F.J y Dunk, C. (2010). La colaboración como elemento definitorio de las escuelas inclusivas. *Revista RINACE*, 6(2), 11-13.
- Murillo, F.J y Hernández-Castilla, R. (2014). Liderazgo escolar, un elemento clave en la promoción de la educación para la Justicia Social. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social*, 3(2), 5-10.
- Oswald, M & Engelbrecht, P. (2013). Leadership in Disadvantaged Primary schools: two narratives of contrasting schools. *Educational Administration Quarterly*, 41(5), 620-639. DOI: 10.1177/1741143213488377.
- Ritacco Real, M. (2011). El liderazgo de los centros educativos y las buenas prácticas ante el fracaso escolar y la exclusión social en la comunidad autónoma de Andalucía. *Revista de Investigación Educativa*, 9(1), 157-167.
- Robinson V., Lloyd, C, A y Rowe, J.K. (2008). The impact of leadership on student outcomes: an analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674.
- Seashore, L.K., Dretzke, B y Wahlstrom, K. (2010). How does leadership affect student achievement? Results from a national US survey. *School Effectiveness and School Improvement*, 21(3), 315-336. DOI: 10.1080/09243453.2010.486586.
- TALIS 2013. *Estudio internacional de la enseñanza y el aprendizaje. Informe Español*. Recuperado de <http://www.mecd.gob.es/dctm/inee/internacional/talis2013/talis2013secundarioweb1-10-2014.pdf?documentId=0901e72b81ae1b09>
- Vanblaere B & Devos, G. (2016). Relating school leadership to perceived professional learning community characteristics: A multilevel analysis. *Teaching and Teacher Education*, 57, 26-38.
- Zembylas, M & Lasonos, S. (2016). The Entanglement of Leadership Styles and Social Justice Leadership: A Case Study from Cyprus. *Leadership and Policy in Schools*. DOI: 10.1080/15700763.2015.1044540.