

## **Editorial:**

# **Liderazgo Escolar, un Elemento Clave en la promoción de la Educación para la Justicia Social**

## **School Leadership, a Key Element promoting Education for Social Justice**

## **Liderança Escolar, um Elemento Sinque na promoção da Educação para a Justiça Social**

F. Javier Murillo\*  
Reyes Hernández-Castilla\*\*

Universidad Autónoma de Madrid

Liderazgo escolar para la Justicia Social como uno de los enfoques emergentes del liderazgo educativo, uno de los enfoques síntesis del siglo XXI, como proponía Murphy (1999).

Liderazgo escolar como elemento fundamental para la consecución de centros educativos más justos que trabajen por conseguir una sociedad más justa.

Se justifique desde el liderazgo, o se justifique desde la Justicia Social, entremezclar ambos conceptos en la investigación y la práctica para conseguir mejores escuelas que hagan una mejor sociedad, no es una buena idea, es una idea necesaria.

Efectivamente, por un lado, este siglo XXI nos han dejado una buena cantidad de propuestas de liderazgo: persuasivo, sostenible, distribuido, pedagógico, para el aprendizaje, resiliente, moral o inclusivo (Murillo, 2006). El liderazgo para la Justicia Social es una novedosa aportación que recoge muchos elementos de estas propuestas, pero orientado hacia una visión más ética y política. La educación, y su liderazgo, no es una cuestión técnica, es esencialmente intencional e ideológica (Murillo, Krichesky, Castro y Hernández-Castilla, 2010).

Pero, por otro lado, la escuela se debate entre jugar un papel de legitimador de las injusticias, de reproductor de las desigualdades o de motor de cambio social. El papel que desempeña cada escuela individual es producto de las acciones que la comunidad escolar desarrolla. Pensar en una escuela para la Justicia Social requiere un liderazgo que suscita cambios organizativos y estructurales, pero sobre todo una cultura de compromiso. Una cultura de la escuela que conlleva una dimensión claramente social que promueve el bien común. Es un liderazgo cada vez menos individual e individualista y más de un grupo, una comunidad.

---

\*Contacto: javier.murillo@uam.es

\*\*Contacto: reyes.hernandez@uam.es

Como decíamos, se justifique desde el liderazgo, o se justifique desde la Justicia Social, pretendemos explícitamente que esta sección monográfica del volumen 3 número 2 de la Revista Internacional de Educación para la Justicia Social sea, ante todo, una provocación al intelecto. Con una mezcla de investigación empírica, de teoría y un buen soporte de prácticas, buscamos contribuir a una reflexión informada que desemboque en la toma de decisiones que genere una escuela justa para una sociedad justa.

Mochila ya llevamos. La iniciativa parte del trabajo de un grupo de investigación cuyo tema es el Cambio Educativo para la Justicia Social ([www.gice-uam.es](http://www.gice-uam.es)), una de cuyas líneas de trabajo es el Liderazgo que se refleja en el proyecto I+D+i desarrollado “Liderazgo educativo para la Justicia Social” (ref. EDU2010-18224) que tuvo su continuidad en el Proyecto I+D+i “Escuelas para la Justicia Social” (ref. EDU2011-29114).

Los objetivos de este número de RIEJS son claros, situar en la agenda política educativa pública el concepto de Justicia Social, y destacar la importancia del liderazgo educativo como una pieza clave para convertir a los centros educativos en motores para el cambio social. Y el camino para conseguirlo es nítido, contar con la participación de algunos de los máximos especialistas en la temática. El resultado de este esfuerzo ha sido un conjunto de diez artículos, creemos que atractivos y muy sugerentes para la reflexión y la toma de decisiones.

Trece artículos componen este número de RIEJS, una decena forman parte de la sección monográfica y los tres restantes son de temática libre. A ellos hemos de añadir dos reseñas. Dedicamos unas palabras a presentarlos individualmente.

Liderando escuelas justas para la Justicia Social, de F. Javier Murillo y Reyes Hernández-Castilla -Universidad Autónoma de Madrid-, es el artículo que abre el número. Parte de una profunda y larga reflexión sobre el propio concepto de Justicia Social, así como el trabajo de investigación realizado a través del proyecto I+D+i “Escuelas para la Justicia Social” (ref. EDU2011-29114). Aunque en este artículo no se presenta la investigación como tal, si se fundamenta en ella. Recoge un concepto de Justicia Social contemplado desde la teoría de las tres R: Redistribución, Representación y Reconocimiento. Esencialmente tiene dos partes, qué es una escuela para la justicia y qué hacen los líderes que trabajan para lograrla.

El segundo artículo está elaborado por dos reconocidos investigadores de la Florida Atlantic University (EEUU) Ira Bogotch y Daniel Reyes-Guerra. Estos autores realizan una profunda revisión de la literatura desde una perspectiva histórica y nos presentan una investigación vinculada al desarrollo del currículo para la Justicia Social. Se plantea como un trabajo que supera lo que podríamos denominar “llamada a la acción”. Es principalmente una “llamada a la reflexión” sobre el papel del liderazgo para redefinir sus objetivos y su papel en la sociedad más allá de alcanzar los estándares requeridos, y lo que el control por parte de los gobiernos demanden a los propios líderes. En este sentido, los autores pretenden identificar y desarrollar una comunidad de líderes que están comprometidos y son eficaces erradicando las condiciones de injusticia social. Aquellos que están experimentados en el trabajo con los jóvenes; persiguen y promulgan investigación dedicada a evaluar e identificar las mejores prácticas que permiten a los estudiantes aprender lo más posible y lo mejor; y, prepararlos para vivir como miembros críticos de la sociedad. Con estos fines, reestructurar los centros para asegurar el éxito en contextos socialmente heterogéneos.

Kathleen M. Brown, de la Universidad de North Carolina (EEUU), presenta, en un esperanzador artículo, cómo los líderes actúan en los centros logrando éxitos “contra todo pronóstico”; es decir, que obtienen mejores resultados de los que cabría esperar por el contexto en el que se encuentran. Para su mejor comprensión nos presentan un estudio cuantitativo donde se recoge información sobre el contexto, el proceso y los resultados educativos. Con toda la información, la autora preselecciona aquellas escuelas donde los resultados académicos eran más altos de los que cabría esperar, esto es “contra todo pronóstico”. Finalmente profundiza en el conocimiento de ocho escuelas elegidas a partir de los siguientes criterios: tener un 70% de alumnos con un rendimiento por encima de la media, pero con un rendimiento previo por debajo de ésta; esta mejora debe ser sostenida por al menos cinco años; que su director/a llevara más de tres años en el cargo; que al menos un 66% de los estudiantes pertenecieran a población considerada pobre, excluida o minoría cultural. Los resultados indican que en estas escuelas, el director o directora ha tenido un papel fundamental, logrando el compromiso común y el desarrollo de los docentes. El artículo describe cómo son estas escuelas y cuáles son los elementos “intencionales” y cuáles los “capacidad” que los definen. Brown denuncia en su artículo que determinados segmentos de la población escolar que están en la educación pública continúan teniendo un tratamiento inequitativo, puesto que a aquellos que tienen menos recursos de partida se les da sistemáticamente menos.

María Teresa González González, de la Universidad de Murcia (España), realiza una interesante revisión de la literatura sobre las contribuciones teóricas así como de investigación sobre el liderazgo para la Justicia Social. En el primer elemento, aborda el concepto de liderazgo para la Justicia Social contextualizado en la escuela. Como bien dice la autora, pudiera parecer una tarea simple, y, sin embargo, son dos ámbitos profundos de reflexión y teorización cada uno por separado: Justicia Social y liderazgo. Pero más aún cuando ambos conceptos entran en diálogo. Pensemos simplemente a qué nos referimos cuando hablamos de liderazgo, ¿al administrativo, curricular, dinámicas de trabajo etc.? M<sup>a</sup> Teresa reconoce en el artículo lo novedoso del concepto en el ámbito internacional, pero más si cabe en el ámbito español o hispanoparlante donde es en este siglo XXI cuando ambos conceptos despiertan un creciente interés, quizá promovido por las nuevas realidades escolares y sociales. Por último, se define el liderazgo para la Justicia Social como un liderazgo con un propósito moral que promueve una reflexión crítica y la transformación de situaciones y dinámicas de la escuela injusta, sin olvidar el fin primero de mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

El quinto artículo, del profesor estadounidense David DeMatthews, de la Universidad de Texas (EEUU), presenta una revisión de las acciones, retos, dilemas y oportunidades para la equidad en Estados Unidos proponiendo dimensiones del liderazgo para la Justicia Social. Parte de la visión del liderazgo como una práctica políticamente orientada y que se enfrenta a diferentes dilemas. Son líderes que promueven la equidad, extienden las oportunidades de aprendizaje y desarrollo, incrementan los resultados educativos y empoderan a las comunidades marginadas (DeMatthews y Mawhinney, 2013). Delimita en su texto las diferencias y similitudes de las escuelas inclusivas y el liderazgo para la Justicia Social. Una inclusión que se contempla desde diferentes focos: técnico/legal, pedagógico/curricular y de colaboración. En su investigación sobre liderazgo y Justicia Social observa las políticas educativas, su cultura y las expectativas; pero también ha identificado prácticas opresivas e injustas, el empleo de procesos democráticos para comprometer las comunidades marginadas, tanto del claustro como el personal no docente. Asimismo el modo en el que sustituyen prácticas injustas por otras

equitativas y culturalmente adecuadas. Son liderazgos orientados a la acción. Liderazgos con habilidades comunicativas, sensibilidad emocional y hábiles para construir relaciones significativas y de larga duración. Líderes que trabajan con la comunidad en un sentido amplio. Y, que tienen destreza para reorganizar los recursos del centro, desarrollar programas inclusivos y maximizar su recursos promoviendo la colaboración y estableciendo pedagogías culturalmente relevantes. En definitiva, este liderazgo arraiga cuando los docentes y los políticos buscan empoderar a las comunidades. Entonces la escuela puede ser transformada de forma radical siendo inclusiva, cuidadosa, orientada a la equidad y con ello contribuye al crecimiento académico, social y emocional de sus estudiantes.

Una investigación cualitativa, con un planteamiento autobiográfico y biográfico en el proceso de recogida de información al que suma una perspectiva histórica, política y filosófica, se presenta en este artículo para estudiar una pequeña escuela situada en las selvas de América Central. Robert E. White, Karyn Cooper y Wendy Mackey, de St. Francis Xavier University en Nueva Escocia (Canadá), plantean la importancia de conectar la cultura del hogar con la cultura del centro para llevar a cabo unas prácticas docentes relevantes. Abogan por una pedagogía que pueda crear escuelas socialmente justas dentro de un sistema educativo equitativo y socialmente justo. Este trabajo presenta un liderazgo culturalmente relevante en combinación con una pedagogía crítica que asegura un clima organizacional reflexivo y dinámico. El artículo nos introduce rápidamente en la escuela elemental desde su entorno, su aspecto físico, el ambiente de las clases, su decoración..., a través de una lectura amena, que nos hace fácil discurrir por el centro. Parte de una pedagogía culturalmente relevante: actividades significativas para la vida, modos de enseñanza que responden a la cultura de aprendizaje, resultados basados en la enseñanza, técnicas de evaluación auténtica y altas expectativas. Este penúltimo elemento de evaluación o rendición de cuentas sobre el éxito de los estudiantes tiene como fin asegurar que las estrategias educativas son útiles, basándose en los datos. Finaliza el artículo enumerando los retos de la enseñanza y el aprendizaje en el siglo XXI. Siguiendo a Linda Darling-Hammond, los autores consideran que la enseñanza ha de trascender a las aulas, ser más multicultural y ha de preparar para las diferencias culturales presentes en las escuelas. Por último, recuerda las veinte ideas que Paul Gorsky relata para describir un docente más responsable. Dos claves: pedagogía crítica y una enseñanza culturalmente relevante.

El séptimo artículo de Inmaculada Gómez-Hurtado nos presenta un estudio cualitativo en una escuela de Educación Infantil y Primaria en Huelva (España). Este estudio se focaliza en la dirección del centro donde sus prácticas han estado dispuestas a construir una escuela para la Justicia Social. Una escuela que atiende a las necesidades de todos los alumnos y alumnas, mediante un liderazgo distribuido y colaborativo, que incide tanto en la organización del conjunto del centro como en el aula. El estudio presentado se enmarca en un trabajo más extenso sobre escuelas que participan en el Plan General de Educación Compensatoria. En sus resultados muestra el papel del equipo directivo que contribuye a darle identidad, que promueve buenas prácticas, que ha apostado por un liderazgo compartido y que tiene la buena convivencia como base de su acción. En el análisis de documentos se recoge la importancia de la sistematización de las prácticas “inclusivas” a través de planes específicos. Concluye con una reflexión acerca de la tensión sobre si la diversidad debe ser tratada como algo “fuera de lo común” o realmente la diversidad debe estar integrada en los procedimientos “normales” de trabajo en la escuela.

El artículo titulado *Liderazgo crítico aplicado a través de lentes latinas: un enfoque alternativo del liderazgo educativo*, escrito por Lorri J. Santamaría, Andrés P. Santamaría y Lincoln I. Dam, de la Universidad de Auckland (Nueva Zelanda), describe una investigación diseñada para comprender cómo la diversidad de raza (latinos) influye en las prácticas de liderazgo en el contexto estadounidense. Entre los diferentes estilos de liderazgo emerge el liderazgo crítico aplicado (a contextos diferentes). Para llegar a ello realizan una revisión del marco teórico sobre el liderazgo transformacional, la pedagogía crítica y la teoría crítica de la raza (LatCrit). A los resultados se llega a través de un estudio cualitativo realizado durante un curso: mediante entrevistas, observaciones y los documentos institucionales. Para el análisis se ha seguido el proceso de la teoría fundamentada. Asimismo se ha considerado cómo la identidad (en cuanto a raza, género, clase, cultura y perspectivas) de los líderes latinos les afecta en sus metas, decisiones y prácticas. Se observaron sus prácticas y se analizaron cuáles son efectivas y en qué medidas estas estrategias difieren de otros liderazgos recogidos en la literatura de la investigación educativa. Se han manejado tres ejes de análisis: el Multiculturalismo Crítico, el Liderazgo Transformacional y la teoría LatCrit. En definitiva, un estudio muy interesante que renueva las ideas sobre cómo abordar problemas persistentes que ayudan a tener criterios sobre el reclutamiento, contratación y el desarrollo de los líderes escolares.

Madalińska-Michalak, de la Universidad de Lodz (Polonia), nos ofrece un provocativo artículo sobre prácticas exitosas de liderazgo en contextos urbanos desafiantes. Este estudio señala cómo el liderazgo pasa por diferentes fases: a) La creación de bases fiables dirigidas a las nuevas “cualidades”, b) La construcción de una cultura del centro concienciada y de logro, y c) La búsqueda de sinergias para la estabilización y consolidación de los procesos. La investigación está secuenciada en dos fases superpuestas: la revisión de la literatura y el trabajo de campo guiado por una pregunta: “¿Cuáles son los elementos clave de las prácticas de liderazgo exitoso en contextos desafiantes?”. Este estudio se ha llevado a cabo con una perspectiva comparativa ya que recoge datos en dos países: Inglaterra y Polonia. En él participaron escuelas situadas en barrios económicamente desaventajados, pero donde los directores disfrutaban de buena reputación y son reconocidos por los resultados académicos de sus estudiantes. Algunos apuntes de sus conclusiones están en la línea del liderazgo docente y la apertura a la cooperación de la comunidad educativa. La cooperación es una de sus fortalezas puesto que contribuye al desarrollo del liderazgo y a la mejora de la calidad de la enseñanza y de los aprendizajes. En este sentido, el trabajo cierra con los hallazgos de la literatura que muestra que el éxito es posible no sólo con los alumnos blancos, de clase media y de asistencia regular a clase; sino que es factible con estudiantes de diversas razas, diferentes culturas y diferencias por clase social. Sin duda, este trabajo contribuye a identificar, reconstruir y describir prácticas que están asociadas a la Justicia Social, a sus principios y a los modos de promoverla.

La guinda nos la aporta el profesor de la Universidad Roehampton (Inglaterra) Anthony Thorpe. Parte de una idea tan cierta como provocativa: la obsesión de la investigación por el liderazgo y la denigración de la gestión. A través de un análisis histórico y teórico indaga en este fenómeno y concluye con la necesidad de tener un conocimiento muy distinto de lo que significa dirigir escuelas de calidad que promuevan la Justicia Social.

Además, en la sección libre se han publicado tres interesantes artículos. En primer lugar, un equipo de la Universidad Autónoma de Madrid nos presenta el “Desarrollo y

Evaluación Psicométrica de la Escala sobre Actitudes hacia la Justicia Social en Educación (EAJSE)”. En segundo término aparece el artículo titulado “El mérito y el mito de la democracia racial: temas de debate”, presentado por los brasileños: Alexandre Rocha da Silva y Julio Cesar Augusto do Valle de la Universidad Federal do Rio Grande do Sul (Brasil). Proporciona una mirada sobre la realidad social e histórica de los mulatos y negros en Brasil desmitificando la supuesta ausencia de racismo en el Brasil. Se habla de democracia racial, y sin embargo han sido excluidos de los círculos dominantes. Y, un postrero artículo de Judith Pérez de la Universidad Nacional Autónoma de México que lleva por título “Construcción de un modelo para el análisis de la discapacidad desde la perspectiva de la vulnerabilidad social” que parte de diferentes modelos, conceptos, dimensiones y experiencias sobre discapacidad, para finalmente aportar un modelo propio.

Cerramos este monográfico con la propuesta de dos libros recientemente publicados Meyer (2014) y Tedesco (2012) alrededor de la educación y la Justicia Social. Un reto, un sueño, ¿realidad, utopía?

Nosotros hemos cumplido, ahora sólo el tiempo y los lectores y lectoras dirán si el esfuerzo mereció la pena.

## Referencias

- DeMatthews, D.E. y Mawhinney, H.B. (2013). Social Justice Leadership and inclusion: Exploring challenges in an urban district struggling to address inequities. *Educational Administration Quarterly*, 59(5), 844-891.
- Murillo, F.J. (2006). Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4e), 11-24.
- Murillo, F.J. y Hernández-Castilla, R. (2011). Hacia un concepto de Justicia Social. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 9(4), 7-23.
- Murillo, F.J., Krichesky, G., Castro, A. y Hernández-Castilla, R. (2010). Liderazgo para la inclusión escolar y la Justicia Social. Aportaciones de la investigación. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 4(1), 169-186.
- Murphy, J. (1999). *The quest for a center: Notes on the state of the profession of educational leadership*. Columbia, MO: The University Council for Educational.