

Liderazgo social: fundamentos teóricos dirigidos a rectores para propiciar la integración entre escuela y comunidad

Social leadership: theoretical foundations aimed at principals to promote
integration between school and community

Leadership social: fondements théoriques destinés aux chefs
d'établissement pour favoriser l'intégration entre l'école et la communauté



Luís Miguel Uribe Ardila

uribeardila@yahoo.es

 <https://orcid.org/0000-0002-9472-5752>

**Institución Educativa Oficial Benjamín Herrera.
Colombia**

Artículo recibido en mayo y publicado en agosto 2021

RESUMEN

El artículo tiene como propósito caracterizar los fundamentos teóricos necesarios para un modelo de liderazgo social, dirigido a rectores de instituciones educativas, para contribuir con la integración escuela-comunidad. La investigación es de tipo documental bibliográfica circunscrita al enfoque cualitativo. En consecuencia, se seleccionó, analizó e interpretó la información para caracterizar los fundamentos teóricos del liderazgo social. Los hallazgos obtenidos dejan en evidencia que el liderazgo ejercido por los directores y rectores se basa en la dedicación de su tiempo a tareas administrativas y a actividades como el control y la supervisión de recursos materiales y humanos, el cumplimiento de recaudos administrativos y las exigencias burocráticas del Ministerio de Educación Nacional. Por lo que resulta imperativo comprender mejor cómo los rectores pueden influenciar positivamente en la consolidación de prácticas y acciones que fortalezcan la justicia social de su contexto comunitario, mediante modelos como el liderazgo social.

Palabras clave: liderazgo, liderazgo social, integración escuela comunidad.

ABSTRACT

The purpose of the article is to characterize the theoretical foundations necessary for a model of social leadership, aimed at rectors of educational

institutions, to contribute to school-community integration. The research is of a bibliographic documentary type circumscribed to a qualitative approach. Consequently, the information was selected, analyzed and interpreted to characterize the theoretical foundations of social leadership. The findings obtained make it clear that the leadership exercised by the directors and rectors is based on the dedication, of a high percentage of their time, to administrative tasks and activities such as the control and supervision of material and human resources, compliance with requirements administrative and bureaucratic demands of the Ministry of National Education. Therefore, it is imperative to better understand how directors or rectors can positively influence the consolidation of practices and actions that strengthen social justice in their community context, through models such as social leadership.

Key words: *leadership, social leadership, school community integration.*

RESUMÉ

L'objet de l'article est de caractériser les fondements théoriques nécessaires à un modèle de leadership social, destiné aux recteurs d'établissements d'enseignement, pour contribuer à l'intégration école-communauté. La recherche est de type documentaire bibliographique circonscrite à une approche qualitative. Par conséquent, les informations ont été sélectionnées, analysées et interprétées pour caractériser les fondements théoriques du leadership social. Les résultats obtenus montrent clairement que le leadership exercé par les administrateurs et les recteurs repose sur le fait de consacrer un pourcentage élevé de leur temps à des tâches et activités administratives telles que le contrôle et la supervision des ressources matérielles et humaines, le respect des procédures administratives et les demandes bureaucratiques du ministère de l'Éducation nationale. Par conséquent, il est impératif de mieux comprendre comment les recteurs peuvent influencer positivement la consolidation des pratiques et des actions qui renforcent la justice sociale dans leur contexte communautaire, à travers des modèles tels que le leadership social.

Mots-clés: *leadership, leadership social, intégration de la communauté scolaire.*

INTRODUCCIÓN

Por la naturaleza social de las instituciones escolares, convergen en ellas diversos actores, factores y elementos que van más allá del acto pedagógico del aula y que demandan de coordinación, organización y que propicien una adecuada integración escuela comunidad. Por esta razón, desde sus primeros inicios, las

escuelas siempre han tenido una persona encargada de dirigir las. Esta persona, que en el caso de las escuelas colombianas recibe el nombre de rector (también conocido generalmente como director), es en quien recae la responsabilidad de liderar todos los procesos educativos institucionales.

En este sentido, consideran Davis y Thomas (1999) que tradicionalmente se ha concebido el liderazgo del director o rector como el de un gestor institucional y del presupuesto que debe encargarse de: tramitar y custodiar toda la documentación requerida y necesaria; servir de enlace entre la escuela y otras dependencias del sistema educativo; cumplir y hacer cumplir procedimientos y normas; tomar decisiones y ocuparse de problemáticas de espacios, del personal, equipamiento y distribución de materiales; ejercer disciplina; participar en incontables reuniones y encuentros en los que debe ser interlocutor con quien corresponda en las diversas situaciones que se presenten; organizar eventos estudiantiles, entre otras.

No obstante, la concepción de liderazgo educativo con el transcurrir del tiempo ha ido evolucionando a medida que se han dado los cambios y transformaciones sociales y educativas. En este sentido, los postulados teóricos han pasado de una perspectiva de liderazgo tradicional, como la descrita anteriormente, a otras más modernas como la visión del liderazgo de Sierra (2016), quien plantea que es necesario liderazgo responda al sentido de la educación en cuanto al qué, al para qué, al por qué, al cómo y al hacia dónde. Por lo tanto, es imperativo un liderazgo educativo con cualidades y características que hagan posible una sociedad más humana:

Donde todos los actores del proceso educativo generen una dinámica de proyección y, de valores y de principios éticos que se enmarquen en el desarrollo de la persona, y cuyo proyecto de vida lo lleve a interrogarse sobre el papel que desempeñará en la sociedad (p. 5).

Lo que significa transformar de manera significativa un conjunto de prácticas institucionales profundamente naturalizadas en las culturas y tradiciones escolares, como la concepción del liderazgo tradicional ejercidos por los rectores o directivos.

Ante estas nuevas demandas de escenarios educativos cada día más complejos es pertinente que los líderes educativos asuman nuevas perspectivas de liderazgo, como la del liderazgo social que implica considerar las problemáticas sociales, es decir, ir más allá de buscar gerenciar procesos para alcanzar efectividad institucional (Gaete, Acuña y Ramírez, 2020). Las prácticas del liderazgo social, sostiene Carreras (2009), se diferencian y asocian a diversas luchas sociales, por lo tanto, implica un liderazgo con características específicas, que depende del contexto social, político, ideológico y valórico en que se realiza.

Con atención en estos planteamientos es que surge la inquietud del presente artículo científico, cuya finalidad es caracterizar los fundamentos teóricos necesarios para un modelo de liderazgo social, dirigido a rectores de instituciones educativas oficiales de Colombia, para contribuir con la integración escuela-comunidad. En correspondencia con el objetivo propuesto, se desarrolla una investigación de tipo documental bibliográfica circunscrita al enfoque cualitativo. Para ello, una vez seleccionada la información, el autor mediante el análisis y la interpretación de la información caracteriza los fundamentos teóricos del liderazgo social con los que se aspira a realizar un aporte, que permita orientar a los rectores y directores educativos hacia el fortalecimiento de la tríada escuela-familia-comunidad con un liderazgo compartido y basado en el compromiso colectivo.

ELEMENTOS TEÓRICOS

Liderazgo social

El liderazgo puede ser concebido como la capacidad de motivar e influir otras personas para el logro de objetivos; este potencial puede ser aprovechado en diferentes ambientes y ámbitos y de maneras distintas, sin recurrir a la figura de autoridad y está muy ligado al cambio y a la transformación de comunidades y sociedades.

Los procesos de liderazgo educativo están llenos de complejidades debido a todos los factores y actores que conforman y participan en el proceso educativo.

Además, el liderazgo escolar contiene la responsabilidad de hacer posible que una institución se encamine a una transformación escolar con nuevos sentidos y significados para todos sus miembros. Particularmente, en las dinámicas educativas de la actualidad, que están caracterizadas por innumerables conflictos e incertidumbres y llenas de desafíos, hay un interés en buscar referentes que aporten visión e inspiración en los contextos escolares; y el liderazgo se erige como una posibilidad de acción para generar los cambios y transformaciones deseadas, como son los preceptos del liderazgo social.

Este tipo de liderazgo, explican Murillo y Hernández-Castilla (2014) que parte de cuatro premisas fundamentales: (1) no todas las escuelas son iguales ni se comportan igual; (2) las escuelas que no se proponen, de manera clara y precisa, contribuir con una sociedad más justa, fomentarán la reproducción de las injusticias sociales; (3) para que una institución trabaje en búsqueda de la justicia social es imprescindible que tenga una cultura compartida por la comunidad escolar, que se refleje en su visión de la escuela y en sus acciones y comportamientos cotidianos; su interés por erradicar o disminuir las desigualdades y propenda a favor de la equidad escolar y social; (4) el líder escolar debe propiciar y contribuir con su estilo, actitudes y comportamientos, en generar una dinámica escolar que trabaje desde y por la Justicia Social.

El liderazgo escolar, enmarcado en la justicia social, busca conocer y desarrollar un modelo en las instituciones educativas caracterizado por su lucha a favor de la consecución de una sociedad más equitativa, por medio de una educación más justa, con una concepción de justicia multidimensional que implica: la redistribución de bienes primarios; reconocimiento y valoración de las diferencias culturales, sociales y personales y participación y representación de todas las personas, especialmente de aquellos grupos tradicionalmente excluidos (Murillo y Hernández-Castilla, 2014).

En este orden de ideas, Carrasco y González (2017) afirman que el liderazgo para la justicia social debe plantear actividades asociadas a liderar la escuela con

la inclusión de todos en el centro escolar, independientemente de los roles que formalmente les corresponda ejercer a los directivos, principalmente, mediante la acción en conjunto los miembros de la comunidad escolar que colaboran y trabajan, participan y deciden juntos desde sus saberes, experiencias, necesidades y capacidades, con la finalidad de buscar soluciones complejas a problemas complejos. Además, los autores antes citados explican que esta concepción se nutre de aportes de otros enfoques de liderazgos como el democrático, el liderazgo distribuido y el liderazgo pedagógico.

Theoharis (citado en Tintoré, 2018) apunta que el liderazgo social centra su lucha contra la marginalización, además de encontrarse a favor de la inclusión, el respeto a las culturas y la equidad. Este liderazgo pone de manifiesto la necesidad de cambiar las situaciones injustas y ayuda también a que se produzca el cambio deseado; para lo cual se requiere que los líderes desarrollen capacidad de crear una cultura colaborativa basada en valores de equidad e inclusión, a partir de la cual se ayude a los estudiantes a desarrollar todo su potencial personal y académico.

Finalmente, Gaete, Acuña y Ramírez (2020), sostienen que el liderazgo social es un enfoque que le permite a los directores y rectores comprender y actuar como impulsores de iniciativas sociales y educativas, fundamentadas en convicciones personales y colectivas que permiten actuar basado en una causa y no solo gerenciando procesos en busca de la efectividad. El liderazgo social implica una perspectiva más amplia, que sobrepasa el espacio privado de la organización escolar y considera las problemáticas sociales de la comunidad.

Características del liderazgo social

Son muchos los autores que caracterizan el liderazgo social, en este sentido iniciaremos con la propuesta de Carreras, Leaverton y Sureda (2009), quienes establecen las siguientes características del liderazgo social:

- a) *Objetivo común*: este tipo de liderazgo, para que tenga impacto, debe ser suficientemente aglutinador e inclusivo, con voluntad de unir a muchas

personas para que pasen a ser abanderados de la misma. Demanda este liderazgo perspectiva plural y transversal que permita agrupar a un sector mayoritario de la población en torno a una causa, más allá de intereses partidistas, económicos o de cualquier tipo. Los líderes sociales tienen el reto de cohesionar a personas con ideologías plurales que están dispuestas a movilizarse y colaborar unidas por una misma causa.

- b) *Contexto de grupo:* esta característica está referida a tres aspectos fundamentales; en primer lugar, a la propia vertiente interna del grupo que conforma la organización en la que se desarrolla el liderazgo; en segundo lugar, a otras organizaciones del sector con las que se comparten actuaciones, ya sea a través de alianzas y coaliciones; en tercer lugar, el componente más público del liderazgo social orientado a interactuar con potenciales donantes, medios de comunicación, administraciones públicas, empresas y con la sociedad en general. Estas dimensiones no son fáciles de manejar, por eso es importante que los líderes sociales tengan un alto grado de independencia política, ya que el liderazgo social y liderazgo político tienen fronteras muy permeables y hay que evitar caer en este último.
- c) *Influencia:* este aspecto está relacionado con el hecho de que el liderazgo social puede y debe ser un liderazgo transformador. Para poder llevar a cabo una labor que contribuya en la transformación social es necesario un liderazgo transformador focalizado; por lo cual hay que saber identificar, en consideración de los valores y misión institucionales, cuál va a ser el espacio de actuación para influir efectivamente y canalizar las aspiraciones, ideas y energías de acuerdo con una visión focalizada y, a la vez, suficientemente transformadora.
- d) *Proceso:* el liderazgo social debe ser un proceso transformador de la realidad, que requiere una adecuada focalización y se hace mediante un proceso complejo, donde el motor principal son los valores y la legitimidad para liderar se ha de ganar cada día. El proceso del liderazgo social demanda, en el caso

de las escuelas, una gran motivación por las causas y metas propuestas y dicha motivación debe ser cuidada y fomentada por los líderes.

Otra caracterización del liderazgo social es la realizada por Calvo (2011), quien con aportes de otros autores sostiene que debe contemplarse por acciones de liderazgo desde una perspectiva horizontal, en lugar de vertical, como suele predominar en otros tipos de liderazgo. Plantea las siguientes características:

1. Educandos con capacidad de influencia para crear nuevas relaciones de poder entre la administración educativa y escuelas en las necesidades de cada comunidad.
2. Influencia social necesaria para orientar a la población escolar en formas de participación de trabajo compartido entre autoridades locales y escolares en el desarrollo de proyectos educativos comunes.
3. Coordinación de actividades innovadoras orientadas a la mejora del aprendizaje personalizado, a partir de procesos de atención y seguimiento individual.
4. Contribución en la mejora del aprendizaje cognitivo, social y emocional de estudiantes, para construir relaciones estables entre diferentes organizaciones, grupos, familias y gobiernos locales dirigidas al objetivo de la inclusión de cada sujeto en su ambiente local.
5. Articulación de valores educativos y morales, creando un sentido claro de pertenencia de cada miembro con la institución, mediante un balance de demandas externas, prioridades internas, necesidades personales, profesionales, demandas, objetivos u otras metas individuales y colectivas.
6. Acciones centradas en espacios contextuales próximas a las identidades de las poblaciones, con el objeto de lograr implicación efectiva de la población en el desarrollo escolar.
7. Interpretación y comprensión de la estructura de percepción y acción individual e institucional, cuya intencionalidad es predecir las relaciones sociales predominantes en las escuelas, los comportamientos de los actores que

integran el colectivo, competencias prácticas e intereses básicos, lógica y exigencias institucionales y posición social de las poblaciones asistentes a las escuelas, para identificar las demandas, problemas, principios, preocupaciones y tendencias de la población escolar.

Hay autores que dan cuenta de otras caracterizaciones de un liderazgo social para la justicia social. En este sentido, se encuentra lo expuesto por González (2014). Para este autor este liderazgo debe poseer los siguientes rasgos:

- a) *Un Liderazgo con un propósito moral*: es de gran relevancia que se reflejen en las prácticas de este liderazgo conductas y actitudes sustentadas en los valores y la ética.
- b) *Un Liderazgo en contextos de diversidad con la mirada puesta en lo colectivo y lo diverso, la democracia y la inclusión*: por su esencia social los centros educativos se caracterizan en la actualidad por estar llenos de diversidad cultural, social, religiosa y heterogeneidad de su alumnado. Por lo tanto, el liderazgo debe reconocer esas múltiples realidades y diversidades que están presentes en ellas, las necesidades de cada individuo y, al tiempo, trabajar con miras a funcionar como una comunidad. Es decir, debe poner su interés en lo colectivo y lo diverso, en reconocimiento y valoración de la experiencia de vida de los estudiantes, para incorporarla a las situaciones de aprendizaje y permitir que los propios miembros de la comunidad estén presentes en las actividades de la escuela, bien porque están representadas sus expectativas y experiencias, bien porque se implican directa y físicamente en tales actividades. Esto llevaría al cultivo de participaciones auténticas e inclusivas y al desarrollo de procesos democráticos de indagación abierta y crítica orientados por los propósitos morales de la justicia social en los que necesariamente tiene que tomar parte los miembros de la comunidad, pues, todos ellos tienen concepciones acerca de la justicia social y cómo avanzar hacia ella.
- c) *Un liderazgo para la reflexión crítica y transformación de situaciones y dinámicas escolares injustas*: implica desafiar las estructuras y culturas

institucionales dominantes y emprender cambios fundamentados en la equidad de un liderazgo que esté orientado al cambio y transformación de aquellas condiciones, relaciones sociales y prácticas educativas que generan situaciones injustas.

La institución escolar debe promover acciones de reflexión focalizadas en aspectos y asuntos nucleares para el funcionamiento educativo del centro escolar, tales como: los estudiantes que la conforman, es decir quiénes son, cuáles son sus circunstancias, características sociales, culturales, trayectorias escolares, rendimiento y disparidades de rendimientos, qué complejidades y dificultades llevan consigo, entre otras. Además, debe desarrollar un conocimiento imprescindible para emprender y afrontar el análisis y reflexión crítica sobre otros dos aspectos elementales como son el currículo ofertado y las dinámicas de funcionamiento educativo que se desarrollan en dicha institución.

- d) *Un liderazgo consciente de la importancia de lo pedagógico y de mejorar los aprendizajes de alumnos:* un liderazgo para la justicia social ha de propiciar, amparar y facilitar mejoras pedagógicas relevantes para propiciar una buena educación, justa, equitativa, que garantice buenos aprendizajes a todo su alumnado.

Finalmente insiste la autora referida que, desde la perspectiva del liderazgo social, este debe cimentarse en procesos de análisis y reflexión crítica, y en el caso de las instituciones escolares es fundamental que tales procesos se realicen sobre el currículo y la enseñanza. En consecuencia, es necesario poner en práctica procesos de liderazgo con la mirada puesta en ofrecer un currículo más cercano y apoyado en las vidas de los alumnos, sin que por ello deje de ser académicamente riguroso, socialmente valioso y capaz de proporcionar aprendizajes necesarios para un futuro esperanzador y digno, en los contextos educativos y comunitarios más vulnerables y necesitados.

Un currículo flexible, que pueda ser adaptado y contextualizado para desarrollar acciones que minimicen las desventajas sociales, culturales, educativas y económicas de los educandos, tal como lo postula el liderazgo social cuyo principal interés es la justicia social de todos sus miembros.

Otra caracterización de un liderazgo social u orientado a la justicia social la realizan Murillo y Hernández Castilla (2014). Para estos autores este liderazgo, en primer lugar, debe propender por una educación en justicia social. Esto implica ejecutar acciones que incluyan: autoconocimiento y autoestima; respeto por los otros; trabajar aspectos sobre la injusticia social; movimientos sociales y cambio social; despertar la conciencia y; pasar a la acción social. Para ello el docente debe implementar diversas estrategias como dominar el contenido, tener pensamiento crítico y analizar la opresión, practicar acciones para el cambio social, realizar constantes reflexiones personales y ser sensible ante las dinámicas de los grupos multiculturales.

En segundo lugar, el liderazgo social debe estar orientado a la consolidación de concebir la escuela desde la justicia social, es decir, escuelas justas. Para lograr dicho planteamiento se debe tomar en cuenta: (a) la idea de justicia social como redistribución, que agrupa como principales elementos la cultura, el compromiso de todos por seguir aprendiendo, y el desarrollo de procesos de enseñanza y aprendizaje justos; (b) la consideración de justicia social como reconocimiento, que busca un cambio cultural en la sociedad enmarcado en valores, que suponga la reevaluación ascendente de las identidades no respetadas o sus productos culturales; de esta forma se reconocen, valoran y respetan las diferencias por género, cultura, etnia, orientación sexual, entre otras; (c) desde la consideración de la justicia social como participación y representación, para fomentar desde las escuelas el compromiso y la participación de toda la comunidad escolar tanto en aspectos curriculares como en la organización y funcionamiento de las aulas y la escuela en su conjunto, de tal forma que conlleve una modificación de la escuela en su concepción tradicional.

Como puede observarse, el liderazgo social posee diversas características desde diferentes puntos de vistas, lo que significa varias posibilidades para sustentar y desarrollar acciones orientadas a promover y consolidar este tipo de liderazgo educativo. Como gerente educativo, el investigador considera que la caracterización que realizan Murillo y Hernández Castilla (2014) es la más idónea al contexto social y cultural de las instituciones escolares colombianas, ya que hacen gran énfasis en la valoración y respeto por las múltiples especificidades individuales, sociales y culturales, características propias de la sociedad colombiana; además, tiene como finalidad promover una educación con miras a la justicia social con participación y compromiso de toda la comunidad escolar, para lograr la transformación y renovación del funcionamiento de las escuelas.

METODOLOGÍA

La investigación realizada se enmarca en el enfoque cualitativo. En tal sentido, expresa Martínez (2006) que la investigación cualitativa “trata de identificar, básicamente, la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones” (p. 66). Fue de tipo documental y empleó el método hermenéutico. Desde el punto de vista hermenéutico el proceso investigativo significa estudiar, entender, analizar y construir conocimientos a partir de la interpretación. El investigador recaba, organiza y le da sentido a la información en atención a sus conocimientos previos y a lo hallazgo que surjan de la investigación (Cisterna, 2005).

En consecuencia, como lo señala el autor antes mencionado, se procedió a compilar información en fuentes impresas y electrónicas relacionadas con el liderazgo social, para luego organizarla y realizar un proceso análisis e interpretación que permitieron caracterizar los fundamentos teóricos necesarios para un modelo de liderazgo social.

APROXIMACIONES CONCLUSIVAS

Quiroga (2017) plantea que debido al escenario económico y político cambiante e inestable que prevalece en el ámbito mundial, en la gestión educativa actual se ha hecho necesario gestionar la educación y todo lo que ella implica. Gestionar: recursos, programas y proyectos, tiempo, saberes, aprendizajes y gerenciar las soluciones a las dificultades y problemáticas que se pudieran presentar. En este sentido, la gestión se constituye en una opción para llevar adelante los procesos educativos de manera exitosa y acorde con las exigencias y demandas sociales marcadas por la competitividad del sistema económico imperante. Lo que desde el punto de vista del autor ha originado la “Macdonalización de la escuela”, es decir,

Esto significa que la escuela empieza a funcionar como una empresa, en donde el trabajo debe ser lo más racionalizado posible y la gestión es la herramienta principal para llevar adelante el gobierno y la dirección de las instituciones. La rapidez es también parte de esta lógica, se necesitan resultados rápidos, se necesita que los sujetos educativos no sólo sean eficaces sino también eficientes (p. 230).

Esto ha dejado en evidencia, según González (2014), que algunos de los problemas que se presentan en las instituciones educativas como: bajo rendimiento estudiantil, ausentismo, desapego y la deserción escolar no es responsabilidad únicamente de las limitaciones de los educandos o del hecho de que las familias sean de escasos recursos. Las prácticas gerenciales y políticas organizativas llevadas a cabo por quienes lideran las escuelas tienen responsabilidad en dichas problemáticas, situación que ha llevado a reconocer y asumir que el propio contexto escolar puede constituir, en sí mismo, un entorno de riesgo para superar la desigualdad e injusticia social.

Las escuelas, particularmente las públicas, sirven a una población mucho más heterogénea ahora que antes; en términos de raza y etnia, clase social, género, religión, origen nacional y lenguaje nativo, orientación sexual y discapacidades. Lo que significa grandes desafíos y oportunidades educativas para brindar una educación de calidad en medio de esta diversidad. De allí que, en los últimos años

ha aumentado el interés en realizar estudios que abordan el tema de la justicia social y el liderazgo social escolar partiendo del hecho de que las escuelas deben ser organizaciones para garantizar y asegurar la igualdad de oportunidades a todos sus educandos, sin ningún tipo de discriminación (González, 2014).

Otro aspecto muy importante que valida la necesidad de un cambio de liderazgo en los centros educativos y que prevalece ampliamente en las escuelas colombianas, es el relacionado con el hecho de que ejercer funciones de liderazgo educativo significa que las actividades administrativas predominan en detrimento de las funciones pedagógicas. Los directores y rectores dedican un alto porcentaje de su tiempo a tareas administrativas y a actividades como el control y la supervisión de recursos materiales y humanos, el cumplimiento de recaudos administrativos y las exigencias burocráticas del ente rector (Ministerio de Educación Nacional).

Ante esta situación los planteamientos de Fuguet (2006) cobran total vigencia y pertinencia; la sociedad actual demanda de una revitalización de las escuelas para poder transformarlas en instituciones inteligentes, capaces de brindar aprendizajes significativos permanentes de forma continua y que puedan impactar y fortalecer a todos sus actores por medio de la participación plena y conjunta. En este sentido, el autor aboga por una reconceptualización de la supervisión educativa como elemento fundamental para gestionar acciones que lleven a la tan anhelada calidad educativa que requieren los sistemas educativos.

Becerra y Sánchez (2011) también manifiestan que para que las instituciones educativas puedan llegar a ser inteligentes, conviene un cambio radical tanto en su esquema organizativo, estrategias, planes y métodos, como en los miembros y capacidades de estos. De allí que, el liderazgo se presenta como una facultad para llevar la organización hacia el éxito a través de la toma de decisiones pertinentes y eficaces para cada situación que se pueda presentar, a fin de transformar los conflictos en nuevas oportunidades.

De ahí que, la labor de los líderes escolares debe orientarse a utilizar su influencia en la enseñanza y el aprendizaje para asegurar que todos los estudiantes

tengan igualdad de oportunidades, independiente de sus condiciones. En consecuencia, se destaca la premisa del liderazgo social de que todo estudiante puede tener éxito académico, sin excepciones, ni excusas, si se convierte en la fuerza que impulse y motive a los líderes a transformar sus entornos escolares en espacios donde los estudiantes persistan, aunque las condiciones materiales sean básicas.

A partir de los planteamientos expuestos; se puede decir que el liderazgo social requiere que los actores educativos gerenciales asuman una nueva cultura para dirigir y organizar tanto los procesos administrativos, como los académicos y vinculados con la triada escuela-familia-comunidad, a fin de convertir toda la institución escolar en una comunidad de aprendizaje proyectada socialmente, capaz de transformar los procesos pedagógicos y dar respuestas a las necesidades y problemáticas del contexto social.

CONSIDERACIONES FINALES

A lo largo del desarrollo del presente artículo quedó reflejado que actualmente existen otras formas de liderizar una institución escolar, la cual se contrapone a la tradicional concepción ya institucionalizada y reduccionista de dar órdenes y tomar decisiones, que muchas veces se realizan de manera unilateral. Es necesario comprender mejor cómo los directores o rectores pueden influenciar positivamente los resultados educativos de los estudiantes y de su importancia, en la consolidación de prácticas y acciones que fortalezcan la justicia social de su contexto comunitario, mediante liderazgos como el liderazgo social.

El liderazgo social propende un cambio de paradigma y de actitud que los directivos deben aprender a desarrollar con determinación y convicción en sí mismos y en sus centros. Exige también un cambio en la forma de concebir la organización, de tal manera que haga posible -de las escuelas- auténticas comunidades de aprendizaje, en las que docentes y familias trabajen conjuntamente por la inclusión, la equidad y la justicia social.

REFERENCIAS

- Becerra, M. y Sánchez, L. (2011). El liderazgo en las organizaciones inteligentes. *Revista científica digital del centro de investigación y estudios gerenciales* [Revista en línea], 4. Disponible: [http://www.grupocieg.org/archivos_revista/1-4%20\(61-71\)%20becerra%20sanchez%20rcieg%20mayo%202011_articulo_id29.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/1-4%20(61-71)%20becerra%20sanchez%20rcieg%20mayo%202011_articulo_id29.pdf) [Consulta: 2021, Enero 22]
- Calvo, J. (2011). Aspectos críticos del liderazgo institucional en la educación. *Revista Actualidades Investigativas en Educación* [Revista en línea], 2. Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/447/44720020010.pdf> [Consulta: 2021, Enero 18]
- Carrasco, A. y González, P. (2017). Liderazgo para la inclusión y para la justicia social: el desafío del liderazgo directivo ante la implementación de la ley de inclusión escolar en Chile. *Educación y Ciudad*. [Revista en línea], 33. Disponible: <http://revistas.idep.edu.co/index.php/educacion-y-ciudad/article/download/1648/1624/> [Consulta: 2020, Octubre 16]
- Carreras, I., Leaverton, A. y Sureda, M. (2009). *Líderes para el cambio social. Características y competencias del liderazgo en las ONG*. [Libro en línea]. Ediciones Instituto de Innovación Social de ESADE. Disponible: http://www.fceer.org/bdoc/recursos/Lideres_para_el_cambio_social.pdf [Consulta: 2020, Septiembre 21]
- Cisterna, F. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. *Theoría* [Revista en línea], 1. Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/299/29900107.pdf> [Consulta: 2021, Febrero 10]
- Gaete, M., Acuña, V. y Ramírez, M. (2020). Liderazgo social, motor de las prácticas directivas en educación en contextos de encierro. *Psicoperspectivas*, [Revista en línea], 1. Disponible: <https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/1767> [Consulta: 2021, Enero 22]
- Davis, G. y Thomas, M. (1999). *Escuelas eficaces y profesores eficientes*. Madrid: La Muralla.
- González, M. (2014). El Liderazgo para la Justicia Social en Organizaciones Educativas. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social*. [Revista en línea], 3. Disponible: <https://revistas.uam.es/riejs/article/view/340/347> [Consulta: 2020, Julio 17]
- Fuguet, A. (2006). *Supervisión participativa y proyectos escolares*. Caracas: LN XXI Diseño.

- Martínez, M. (2006). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México: Trillas.
- Murillo, J. y Hernández-Castilla R. (2014). Liderando escuelas justas para la justicia social. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social* [Revista en línea], 2. Disponible: <https://revistas.uam.es/riejs/article/view/337> [Consulta: 2020, Julio 15]
- Quiroga, A. (2017). Escuela y producción de subjetividad. El papel de la educación en las sociedades del gerenciamiento y el paradigma de la gestión escolar. *Revista Latinoamericana de Filosofía de la Educación*. [Revista en línea], 8. Disponible: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6195242> [Consulta, 2021, Enero 22]
- Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista EAN*. [Revista en línea], 81. Disponible: <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n81/n81a06.pdf> [Consulta: 2021, Enero 23]
- Tintoré, M. (2018). Líderes educativos y justicia social. Un estudio comparativo. *Perspectiva Educativa*. [Revista en línea], 2. Disponible: https://ddd.uab.cat/pub/artpub/2018/237823/peredufopro_a2018v57n2p100.pdf [Consulta: 2021, Febrero 5]