

Visión Compartida de un Proyecto Educativo Inclusivo en un Centro Educativo de Difícil Desempeño: Elementos que Favorecen e Impiden su Consecución

Shared Vision of an Inclusive Educational Project in a Difficult Performance School: Elements that Favor and Impede its Achievement

Ana Martín-Romera
Inmaculada García-Martínez
Lina Higuera-Rodríguez
Universidad de Granada, España

Construir una visión compartida sobre el proyecto educativo constituye una de las señas del liderazgo educativo exitoso, constituyendo una de las metas de todo centro educativo. Atendiendo a las particularidades de los centros de difícil desempeño, y al modo en que varían en cuanto a la manera de alcanzar dichas estrategias de liderazgo –tan fundamentales para conseguir la mejora en estos contextos desafiantes–, este trabajo se dirige a indagar sobre las condiciones que favorecen e impiden su puesta en marcha y desarrollo. Enmarcado en una estrategia de indagación de estudio de caso, accedimos a las percepciones de los agentes educativos implicados en un centro que imparte enseñanzas pertenecientes a la Educación Secundaria Obligatoria (ESO), situado en un contexto "desafiante". Los hallazgos obtenidos nos muestran aspectos que favorecen e impiden la construcción de una visión compartida del proyecto educativo, desde una perspectiva ambivalente y controvertida, entre una lucha constante por construir un proyecto inclusivo compartido y las resistencias que provienen de circunstancias externas: utilidad percibida hacia la formación por parte de familias y estudiantes, e implicación de instituciones educativas.

Descriptor: Inclusión; Justifica social; Liderazgo educativo; Visión compartida; Proyecto Educativo.

Building a shared vision about the educational project is one of the hallmarks of successful educational leadership, constituting one of the goals of every school. Considering the particularities of the hard-to-perform school, and the way in which they vary as to the way to achieve said leadership strategies- so fundamental to achieve improvement in these challenging contexts-, this work is aimed at investigating the conditions that favour and prevent its implementation and development. Framed in a strategy of inquiry of case study, we accessed the perceptions of the educational agents involved in a school that imparts teaching belonging to Compulsory Secondary Education (ESO), located in a "challenging" context. The findings obtained show us aspects that favour and prevent the construction of a shared vision of the educational project, from an ambivalent and controversial perspective, between a constant struggle to build a shared project and the resistances that come from external circumstances: perceived utility towards training by families and students, and involvement of educational institutions.

Keywords: Inclusion; Justify social; Educational leadership; Shared vision; Educational project.

Introducción

El liderazgo educativo exitoso es un factor clave para mejorar los resultados escolares (Bolívar, 2012; Day y Sammons, 2013; Leithwood, 2011). Sobre esta base, International Successful School Principalship Project (ISSPP) (Day y Gurr, 2014) se dirige al estudio del liderazgo exitoso en

diversos contextos y centros educativos, estando enfocado en una de sus líneas a analizar prácticas de liderazgo en centros situados en contextos difíciles.

En estos contextos desfavorecidos o situaciones de riesgo de exclusión educativa y social es una prioridad superar las barreras de la apatía, la marginación o el bajo rendimiento del alumno, mediante el desarrollo de un liderazgo inclusivo y para la justicia social (Bolívar, López & Murillo, 2013). Este desafío implica repensar y fomentar los aspectos que realmente suponen una mejora educativa en estos contextos, no sólo a nivel de aprendizajes o rendimiento, siendo importantes la mejora a nivel de motivación, clima, convivencia o participación escolar.

A fin de conseguir un proyecto sólido, se ha considerado que una estrategia eficaz de liderazgo es alcanzar una visión compartida por toda la comunidad educativa sobre el proyecto educativo. Ello implica logros a nivel de cultura escolar definiendo valores y acciones compartidas para la consecución de un proyecto común (Bolívar, López y Murillo, 2013).

Atendiendo a las particularidades de los centros de difícil desempeño, y al modo en que varían en cuanto al modo en que alcanzar dichas estrategias de liderazgo –tan fundamentales para conseguir la mejora en estos contextos desafiantes–, este trabajo se dirige a indagar sobre las condiciones que favorecen e impiden su puesta en marcha y desarrollo.

Método

Enmarcado en una estrategia de indagación de estudio de caso, accedimos a las percepciones de los agentes educativos implicados en un centro que imparte enseñanzas pertenecientes a la Educación Secundaria Obligatoria (ESO), situado en un contexto "desafiante". A fin de confinar validez a la investigación, y recoger una visión más contextualizada y profunda del fenómeno de estudio, integramos información obtenida de entrevistas cualitativas semiestructuradas en profundidad a los siguientes agentes: director del centro, jefa de estudios, profesorado, estudiantes, familias y otros agentes externos, tales como técnicas de absentismo procedentes del ayuntamiento de la localidad.

La información recogida se refiere a diversos aspectos: estructura del centro y acciones desarrolladas para atender a los principales retos educativos a los que se enfrenta, indagando en la capacidad que posee el centro para actuar en consecuencia.

Resultados

Los hallazgos obtenidos nos muestran aspectos que favorecen e impiden la construcción de una visión compartida del proyecto educativo. Sobre los primeros, se percibe que, a pesar de ser considerado un centro de difícil desempeño, algunos de los agentes entrevistados entienden que, lejos de considerarse un centro gueto, tiene conciencia de transformación y lucha por la inclusión y el éxito. Uno de los aspectos que parecen más favorecedoras es la visión positiva que, sobre la mejora de los resultados académicos y su impacto en las perspectivas laborales y de futuro del entorno, poseen los agentes más implicados.

Desde la visión de los entrevistados se percibe que el centro ha transformado las posibilidades del pueblo y las expectativas de los alumnos y alumnas. Aunque existen resistencias de algunas familias hacia la escuela, cada vez se entiende y se valoran más. De esta forma lo manifestaba el director:

El instituto está transformando radicalmente las posibilidades de la gente del pueblo. Hoy día tenemos antiguos alumnos que son jefes de cocina en un restaurante de 5 estrellas, tenemos a antiguos alumnos que han sido premios nacionales de Bachillerato, tenemos alumnos haciendo Medicina, Ingeniería, Arquitecturas, etc. [...]. Es decir, el instituto le ha aportado al pueblo una vida, y les ha abierto a los jóvenes unas perspectivas que yo creo que eran impensables hace unos años. (DI1)

Se desarrollan diversas acciones dirigidas a reforzar el proyecto educativo, tales como la participación en el Programa de Calidad y Mejora de los rendimientos escolares, al que se acogieron en el año 2007, o el programa de atención a la diversidad, que ha revertido en una mejora notable del rendimiento académico, y en la disminución del absentismo escolar. Sin embargo, para analizar los datos de éxito académico consideran tener en cuenta la situación de partida del centro y las circunstancias que hacen de este centro un centro particular y de riesgo. Es por ello, que las mejoras son percibidas como logros a largo plazo. Todo ello motivado por diversos aspectos que parecen dificultar la construcción de un proyecto educativo asumido por todos, y cuya transformación requiere de cambios sustanciales en la cultura externa e interna al centro. Así, entienden que una intervención más profunda a nivel de absentismo escolar requiere de una intervención e implicación del conjunto de agentes sociales y educativos, y una mayor provisión de recursos.

Ante la necesidad de reducir el absentismo escolar, existen dilemas éticos que hacen referencia a las circunstancias socioeconómicas de las familias del centro. En el centro son conscientes de las necesidades económicas de las familias y que se derivan en el absentismo de los alumnos "temporeros": "insistimos en la necesidad de que los alumnos y alumnas asistan al centro, pero constituye un dilema moral para nosotros. Sabemos que, si no van a trabajar, posiblemente no puedan satisfacer necesidades básicas" (DI2). En este sentido, se percibe en la población de la localidad una falta de utilidad inmediata de la formación ofrecida por el instituto para atender a sus necesidades, derivando en una escasa participación de las familias. Así mismo, nos encontramos con otras circunstancias poco favorecedoras como falta de implicación e identificación con el proyecto por parte de un porcentaje considerable de la plantilla del claustro.

Discusión

Presentamos los principales resultados del estudio de caso de un centro de Educación Secundaria situado en un contexto desafiante, centrándonos en comprender qué aspectos favorecen y dificultan el desarrollo de una visión compartida del proyecto educativo. En una situación de ambivalencia parecen situarse dichos elementos. Por un lado, una lucha constante de la dirección del centro para que la formación ofrecida sea reconocida por las familias, y revierta en un impacto para el futuro profesional de los estudiantes. Por otro, circunstancias sociales cada más desfavorables para las familias que llevan al aumento de estudiantes absentistas. Todo ello unido a una aparente falta de apoyo a nivel de recursos y estructuras educativas que permitan atender a las necesidades de esta población, ofreciendo alternativas formativas.

Atendiendo a dichos hallazgos podemos concluir destacando la necesidad de establecer acciones educativas comprometidas con la mejora educativa, que reviertan en el desarrollo de un liderazgo educativo de éxito, y en último término el desarrollo integral de nuestros ciudadanos.

Referencias

Bolívar, A. (2012). *Políticas actuales de mejora y liderazgo educativo*. Archidona: Aljibe.

- 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. y Gurr, D. (2014). *Leading school successfully. Stories from the field*. Londres: Routledge.
- Day, C. y Sammons, P. (2013). *Successful leadership a review of the international literature*. Reading: Cfbt Education Trust.
- Lazaridou, A. y Beka, A. (2014). Personality and resilience characteristics of Greek school principals. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(5), 321- 334
- Leithwood, K. (2011). The four essential components of the leader's repertoire. En K. Leithwood y L. Seashore (Eds.), *Linking leadership to student learning* (pp. 57-67). Trenton, NJ: Jossey Bass.