

EDITORIAL

Leadership, public policy and inclusion in universities: Strategic imperatives¹

Globally, university education is facing growing requirements. Moreover, it must respond to increasingly challenging academic quality standards. At the same time, it must address the complex needs of disadvantaged students, whose effective participation in the university world requires equity and inclusion policies².

Inclusion is a polysemic and controversial concept. In one of the multiple dimensions of inclusion, in the context of Chile, it has been stated that when we speak of inclusion in higher education: “We refer specifically to the generation of opportunities for access, achievement and university graduation for all young people, especially for academically talented students living in sectors of high social vulnerability”³.

The incorporation of students coming from high vulnerability and social marginalization contexts is a strategic imperative in university institutions⁴. Universities should be an expression of the diversity of society, having as an essential requirement for access only merit. The merit that, by the way, must be duly weighed and defined in attention to the inequalities of some students’ opportunities⁵.

It is not sufficient to open the doors to students from underprivileged sectors. This action alone is not enough since true inclusion demands that disadvantaged students remain in the system and achieve their academic goals in a reasonably timely manner, which becomes possible and achievable to the extent that public policies and institutional policies effectively support marginalized students⁶.

International evidence (e.g. ^{7,8,9}) shows that public policies play a fundamental role in making inclusion a reality in higher education institutions. However, institutions themselves are a central element in achieving inclusion¹⁰. In other words, if the authorities of higher education institutions see inclusion as a strategic imperative and as a challenge for which it is worthwhile to deploy relevant efforts, then the chances of successful inclusion policies will be greater than in the opposite case.

¹ The authors would like to thank the Chilean National Agency for Research and Development, Project ANID CIE160007.

² C. Evans, C. Kandiko Howson, A. Forsythe and C. Edwards. “What constitutes high quality higher education pedagogical research?”. *Assessment & Evaluation in Higher Education*. Vol. 46 N° 4, pp. 525-546. 2021.

³ O. Lizama, F.J. Gil and B. Rahmer. “La experiencia de la inclusión en la educación superior en Chile”. Editorial USACH. 2da edición, pp. 19. Santiago, Chile. 2018.

⁴ G. Squires. “Inclusion: Responding to diversity and ideological confusion”. *Inclusion and Diversity: Communities and Practices Across World*. Cambridge Scholars Press. Newcastle, United Kingdom. 2021.

⁵ F.J. Gil. “Selección universitaria 2013-2014: El ranking de las notas, una decisión impostergable”. *Mensaje*. Vol. 62 N° 625, pp. 42-44. 2013.

⁶ F.J. Gil-Llambías, R. del Valle Martín, M. Villarreal Jorquera and C. Fuentes Vega. “Caracterización y desempeño académico de estudiantes de acceso inclusivo PACE en tres universidades chilenas”. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*. Vol. 13 N° 2, pp. 259-271. 2019.

⁷ J.M. Gidley, G.P. Hampson, L. Wheeler and E. Bered-Samuel. “From access to success: An integrated approach to quality higher education informed by social inclusion theory and practice”. *Higher Education Policy*. Vol. 23 N° 1, pp. 123-147. 2010.

⁸ A. Moriña. “Inclusive education in higher education: Challenges and opportunities”. *European Journal of Special Needs Education*. Vol. 32 N° 1, pp. 3-17. 2017.

⁹ D. Rodríguez-Gómez, J. Gairín, F. Dovigo, K. Clements, M. Jerónimo, L. Lucas, E. Marin, S. Mehtälä, F.P. Pinheiro, S. Timmis and M. Sîngu. “Access4All: Policies and practices of social development in higher education”. *Strategies for Facilitating Inclusive Campuses in Higher Education: International Perspectives on Equity and Inclusion*. Emerald Publishing Limited, pp. 55-69. Bingley, United Kingdom. 2019.

¹⁰ A. Taysum. “Case studies of higher education building capacity for education, inclusion, identity and philosophies of trust through the doctorate: The findings”. *Education Policy as a Roadmap for Achieving the Sustainable Development Goals*. Emerald Publishing Limited, pp. 171-196. Bingley, United Kingdom. 2019.

Under this perspective, the role of leadership in universities can be evaluated. Leadership styles are defined by the set of characteristics possessed by those who act as leaders in an organization¹¹. The leader is the one who manages to mobilize and lead others to do what he/she desires or requires in favor of the organization¹². Not all leaders have the same characteristics, nor do they perform the same actions, and, therefore, their performance generates different results in the institutions.

From the upper echelon theory approach, managers make their decisions and take their actions based on their interpretation of reality, which is significantly determined by their values, beliefs, and cognitive base, which limit their perception and field of vision¹³. Thus, different leaders, faced with the same situation, may see different shades of reality, both in its breadth and depth. Consequently, the prism through which leaders take on the challenge of inclusion in universities will be a structural determinant of how inclusion is finally incorporated and strengthened within these institutions and how it is expressed in their academic work and concrete results¹⁴.

Having established the above, we propose, without being exhaustive, some strategic challenges for university leaders to promote successful inclusion in university education.

First, leaders must develop a broad conceptualization of inclusion that considers all the various forms in which marginalization, inequality, and lack of opportunity are expressed. Second, leaders must understand themselves and convey to their communities that the disadvantaged situation in which some groups of students find themselves is not due to a deficit of students but to a social and educational system that puts some students behind, regardless of their talents. Third, university leaders must prioritize inclusion as an institutional strategic objective. Inclusion is a central purpose of universities, its definition is paramount to universities, and its achievement is recognized as an essential aspect of university performance. Fourth, university leaders must develop inclusion strategies in their organizations that simultaneously consider access, retention, timely graduation, and subsequent labor market insertion of the most vulnerable students. Fifth, university leaders must commit the entire team and the academic community to the results of the formative processes of the students who have been left behind, with their permanence and graduation in reasonably timely periods. Sixth, university leaders must install institutional capacities in terms of physical, digital processes and systems to strengthen university training and academic outcomes for all students.

Of course, public policies significantly influence inclusion, but they are insufficient to generate long-term results that provide sustainability within a framework of effectiveness and efficiency. Consequently, the leadership of university authorities is of the utmost relevance to drive, promote, sustain and execute strategic actions that lead to significant and necessary levels of inclusion.

Liliana Pedraja-Rejas
Faculty of Engineering
Universidad de Tarapacá
Arica, Chile
E-mail: lpedraja@uta.cl

Andrés Bernasconi
Educational Justice Center
Pontificia Universidad Católica de Chile
Santiago, Chile
E-mail: abernasconi@uc.cl

¹¹ F. Gandolfi and S. Stone. "Leadership, leadership styles, and servant leadership". *Journal of Management Research*. Vol. 18 N° 4, pp. 261-269. 2018.

¹² H. Elrehail, O.L. Emeagwali, A. Alsaad and A. Alzghoul. "The impact of transformational and authentic leadership on innovation in higher education: The contingent role of knowledge sharing". *Telematics and Informatics*. Vol. 35 N° 1, pp. 55-67. 2018.

¹³ D.C. Hambrick and P.A. Mason. "Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers". *Academy of Management Review*. Vol. 9 N° 2, pp. 193-206. 1984.

¹⁴ R.P. Adserias, L.J. Charleston and J.F. Jackson. "What style of leadership is best suited to direct organizational change to fuel institutional diversity in higher education?". *Race Ethnicity and Education*. Vol. 20 N° 3, pp. 315-331. 2017.

EDITORIAL

Liderazgo, políticas públicas e inclusión en las universidades: Imperativos estratégicos¹

A nivel global, la educación universitaria enfrenta requerimientos crecientes. Por una parte, en cuanto debe responder a estándares académicos de calidad, que están siendo cada vez más desafiantes. A la vez, debe abordar las complejas necesidades de estudiantes en desventaja, cuya participación efectiva en el mundo universitario exige políticas de equidad e inclusión².

La inclusión es un concepto polisémico y controversial. En una de las múltiples dimensiones de la inclusión, en el contexto de Chile se ha planteado que, cuando se habla de inclusión en educación superior: “Nos referimos específicamente a la generación de oportunidades de acceso, logro y egreso universitario para todos los jóvenes, especialmente para estudiantes con talento académico que viven en sectores de alta vulnerabilidad social”³.

La incorporación de estudiantes que provienen de contextos de alta vulnerabilidad y marginalización social es un imperativo estratégico en las instituciones universitarias⁴. Las universidades deben ser una expresión de la diversidad de la sociedad, teniendo como requisito esencial de acceso sólo al mérito. Mérito que, por cierto, debe ser debidamente ponderado y definido en atención a las desigualdades de oportunidades que acarrea algunos estudiantes⁵.

No basta con abrir las puertas a los estudiantes de sectores postergados. Esta sola acción no es suficiente, puesto que la verdadera inclusión demanda que los estudiantes en desventaja se mantengan en el sistema y logren sus propósitos académicos, en tiempos razonablemente oportunos, lo cual se torna posible y realizable en la medida que las políticas públicas y las políticas institucionales apoyen efectivamente a los estudiantes marginados⁶.

La evidencia internacional (por ejemplo,^{7, 8, 9}) muestra que las políticas públicas juegan un papel fundamental para lograr que la inclusión sea una realidad en las instituciones de educación superior.

¹ Los autores agradecen a la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo de Chile, Proyecto ANID CIE160007.

² C. Evans, C. Kandiko Howson, A. Forsythe and C. Edwards. “What constitutes high quality higher education pedagogical research?”. *Assessment & Evaluation in Higher Education*. Vol. 46 N° 4, pp. 525-546. 2021.

³ O. Lizama, F.J. Gil and B. Rahmer. “La experiencia de la inclusión en la educación superior en Chile”. Editorial USACH. 2da edición pp. 19. Santiago, Chile. 2018.

⁴ G. Squires. “Inclusion: Responding to diversity and ideological confusion”. *Inclusion and Diversity: Communities and Practices Across World*. Cambridge Scholars Press. Newcastle, United Kingdom. 2021.

⁵ F.J. Gil. “Selección universitaria 2013-2014: El ranking de las notas, una decisión impostergable”. *Mensaje*. Vol. 62 N° 625, pp. 42-44. 2013.

⁶ F.J. Gil-Llambías, R. del Valle Martin, M. Villarroel Jorquera and C. Fuentes Vega. “Caracterización y desempeño académico de estudiantes de acceso inclusivo PACE en tres universidades chilenas”. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*. Vol. 13 N° 2, pp. 259-271. 2019.

⁷ J.M. Gidley, G.P. Hampson, L. Wheeler and E. Bered-Samuel. “From access to success: an integrated approach to quality higher education informed by social inclusion theory and practice”. *Higher Education Policy*. Vol. 23 N° 1, pp. 123-147. 2010.

⁸ A. Moriña. “Inclusive education in higher education: Challenges and opportunities”. *European Journal of Special Needs Education*. Vol. 32 N° 1, pp. 3-17. 2017.

⁹ D. Rodríguez-Gómez, J. Gairín, F. Dovigo, K. Clements, M. Jerónimo, L. Lucas, E. Marin, S. Mehtälä, F.P. Pinheiro, S. Timmis and M. Stingu. “Access4All: Policies and practices of social development in higher education”. *Strategies for Facilitating Inclusive Campuses in Higher Education: International Perspectives on Equity and Inclusion*. Emerald Publishing Limited, pp. 55-69. Bingley, United Kingdom. 2019.

Sin embargo, las propias instituciones constituyen un elemento central para lograr la inclusión¹⁰. Dicho de modo claro, si las autoridades de las instituciones de educación superior asumen a la inclusión como un imperativo estratégico, y como un desafío por el cual vale la pena desplegar esfuerzos relevantes, entonces las posibilidades de las políticas de inclusión éxito serán mayores que en el caso contrario.

Bajo esta mirada, se puede evaluar el rol del liderazgo en las universidades. En efecto, los estilos de liderazgo están definidos por el conjunto de características que poseen quienes ejercen como líderes en una organización¹¹. El líder es quien logra movilizar y conducir a otros para que realicen lo que éste desea o requiere en favor de la organización¹². No todos los líderes tienen las mismas características, ni realizan las mismas actuaciones y, por ende, su desempeño genera diferentes resultados en las instituciones.

Desde el enfoque de la teoría de los escalafones superiores, los directivos toman sus decisiones y adoptan sus actuaciones en función de su interpretación de la realidad, la que está determinada significativamente por sus valores, creencias, y su base cognitiva, que limitan su percepción y campo de visión¹³. Así, diferentes líderes, frente a una misma situación, pueden ver matices distintos de la realidad, tanto en términos de su amplitud como de su profundidad. Por consiguiente, el prisma con el cual los líderes asuman el desafío de la inclusión en las universidades será un determinante estructural del modo cómo la inclusión sea finalmente incorporada y fortalecida al interior de estas instituciones y de la manera cómo se exprese la misma en el quehacer académico y en sus resultados concretos¹⁴.

Establecido lo anterior, se proponen, sin ánimo exhaustivo, algunos desafíos estratégicos para los líderes en las universidades para promover una inclusión exitosa en la educación universitaria. Primero, los líderes deben desarrollar una conceptualización amplia de la inclusión, que considere todas las diversas formas en que se expresa la marginación, la desigualdad y la falta de oportunidades. Segundo, los líderes deben comprender ellos mismos y transmitir a sus comunidades que la situación de desmedro en que se encuentran algunos grupos de estudiantes no es debida a un déficit de ellos, sino a un sistema social y educacional que posterga a algunos, independientemente de sus talentos. Tercero, los líderes universitarios deben priorizar la inclusión como un objetivo estratégico institucional. Esto es, la inclusión es un propósito central de las universidades, su definición es primordial para éstas, y su logro exitoso es reconocido como un aspecto esencial del desempeño universitario. Cuarto, los líderes en las universidades deben ser capaces de desarrollar estrategias de inclusión en sus organizaciones, que consideren simultáneamente el acceso, la permanencia, la titulación oportuna y la posterior inserción laboral de los estudiantes más vulnerables. Quinto, los líderes universitarios deben comprometer a todo su equipo y a la comunidad académica con los resultados de los procesos formativos de los estudiantes postergados, con su permanencia y titulación en períodos razonablemente oportunos. Sexto, los líderes en las universidades deben instalar las capacidades institucionales en términos físicos, digitales, de procesos y sistemas para fortalecer la formación universitaria y los resultados académicos de todos los estudiantes.

¹⁰ A. Taysum. "Case studies of higher education building capacity for education, inclusion, identity and philosophies of trust through the doctorate: The findings". *Education Policy as a Roadmap for Achieving the Sustainable Development Goals*. Emerald Publishing Limited, pp. 171-196. Bingley, United Kingdom. 2019.

¹¹ F. Gandolfi and S. Stone. "Leadership, leadership styles, and servant leadership". *Journal of Management Research*. Vol. 18 N° 4, pp. 261-269. 2018.

¹² H. Elrehail, O. L. Emeagwali, A. Alsaad and A. Alzghoul. "The impact of transformational and authentic leadership on innovation in higher education: The contingent role of knowledge sharing". *Telematics and Informatics*. Vol. 35 N° 1, pp. 55-67. 2018.

¹³ D.C. Hambrick and P.A. Mason. "Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers". *Academy of Management Review*. Vol. 9 N° 2, pp. 193-206. 1984.

¹⁴ R.P. Adserias, L.J. Charleston and J.F. Jackson. "What style of leadership is best suited to direct organizational change to fuel institutional diversity in higher education?". *Race Ethnicity and Education*. Vol. 20 N° 3, pp. 315-331. 2017.

Desde luego, las políticas públicas influyen significativamente en la inclusión, pero son insuficientes para generar resultados de largo plazo, que proporcionen una sustentabilidad en un marco de eficacia y eficiencia. En consecuencia, el liderazgo de las autoridades universitarias resulta de la mayor relevancia para impulsar, promover, sostener y ejecutar acciones estratégicas que conduzcan a mayores y necesarios niveles de inclusión.

Liliana Pedraja-Rejas
Facultad de Ingeniería
Universidad de Tarapacá
Arica, Chile
E-mail: lpedraja@uta.cl

Andrés Bernasconi
Centro Justicia Educacional
Pontificia Universidad Católica de Chile
Santiago, Chile
E-mail: abernasconi@uc.cl