

Los directores de centros educativos desempeñan un papel esencial a la hora de lograr sistemas educativos más inclusivos e influyen decisivamente en los resultados del alumnado.

Estos factores han conducido, en los últimos años, a un enfoque más orientado hacia la cuestión del liderazgo escolar. Al aumentar el perfil del liderazgo escolar y la complejidad de las tareas asociadas, se ha puesto de manifiesto la necesidad de contar con apoyos.

La Agencia Europea para las necesidades educativas especiales y la inclusión educativa (la Agencia) ha desarrollado un proyecto para informar debates más amplios acerca del liderazgo escolar entre los distintos grupos de interés en la política y en la práctica. El proyecto Apoyo del liderazgo escolar en inclusión educativa (SISL, por sus siglas en inglés) ha investigado cómo desarrollar y promover el liderazgo en inclusión educativa a nivel escolar a través de marcos normativos y mecanismos de apoyo a escala nacional y local.

Estos son algunos de los resultados disponibles del proyecto SISL:

- Una **revisión de los documentos y orientaciones sobre políticas a escala europea e internacional**.
- Una **revisión de la bibliografía a escala europea e internacional** (posterior a 2012) con el objetivo de acordar definiciones operacionales de términos clave e identificar aquellos conceptos clave que subyacen a la política y la práctica del liderazgo escolar en inclusión educativa.
- Una **encuesta nacional** destinada a analizar en qué medida las diferentes políticas nacionales apoyan la práctica del liderazgo escolar en inclusión educativa.
- Un **marco normativo** diseñado para apoyar el desarrollo y la revisión de las políticas en materia de liderazgo escolar en inclusión educativa.
- Una **herramienta de autorreflexión** basada en el marco normativo, para orientar debates conjuntos entre las distintas partes interesadas. Incluye orientaciones para aplicar y adaptar la herramienta a los contextos nacionales existentes.

El presente resumen de mensajes clave sobre políticas proporciona una visión general de los principales resultados de dichos proyectos.

PREMISAS DEL LIDERAZGO ESCOLAR EN INCLUSIÓN EDUCATIVA

La educación inclusiva debe entenderse en su sentido más amplio. Su objetivo es facilitar la participación, mejorar el rendimiento, apoyar el bienestar y crear una sensación de pertenencia en **todo** el alumnado, incluidos los más vulnerables a la exclusión. Esta visión se alinea con la posición de la Agencia sobre los sistemas de educación inclusiva.

El liderazgo escolar puede estar en manos de un solo líder pero, para que sea efectivo, debe ejercerlo un equipo de liderazgo colaborativo o bien distribuirse entre varios actores clave pertenecientes o vinculados al centro.

El liderazgo se entiende como una función organizativa que se comparte o distribuye entre muchas personas. Si bien desde una perspectiva legal el liderazgo lo puede asumir un solo líder, desde un enfoque basado en investigaciones se presupone como un fenómeno colectivo.

Cabe distinguir entre el **liderazgo escolar** en general y el **liderazgo escolar en inclusión educativa**.

El término **«líder o director de centro educativo»** se refiere a todas aquellas personas que desempeñan funciones de liderazgo clave en centros educativos y comunidades de aprendizaje. El término **«líder o director de centro educativo inclusivo»** puede referirse tanto a las personas que desempeñan posiciones de liderazgo formales como a aquellas que ejercen un liderazgo en su práctica dentro del centro.

El liderazgo escolar en inclusión educativa tiene la finalidad específica de abordar la desigualdad para crear una comunidad y conseguir la plena participación de todo el alumnado.

Análogamente, el liderazgo escolar en inclusión educativa debe entenderse en su sentido más amplio y va más allá de la mera organización. Se centra en desarrollar una cultura inclusiva donde todas las partes interesadas reciban apoyo para trabajar conjuntamente, se valore la diversidad y se garantice que **todo** el alumnado, incluidos los más vulnerables a la exclusión, recibe una educación de alta calidad.

Todo líder o director de centro educativo debe aspirar a ser un director de centro educativo inclusivo y practicar un liderazgo escolar que promueva la inclusión, incluso cuando el liderazgo escolar tenga lugar en contextos diferentes donde se desarrollen las culturas y prácticas inclusivas de diferentes maneras.

COMPRENDER EL LIDERAZGO ESCOLAR EN INCLUSIÓN EDUCATIVA

Existen diferentes modelos de liderazgo y elementos políticos clave que son relevantes para el liderazgo escolar en inclusión educativa. Estos incluyen las funciones esenciales y las funciones y responsabilidades de liderazgo escolar en inclusión educativa, así como los elementos políticos clave que ayudan a los directores de centros educativos a desempeñarlos.

Funciones esenciales del liderazgo escolar en inclusión educativa

Los directores de centros educativos deben tener la capacidad de desarrollar el amplio abanico de competencias que requiere la diversidad de los centros educativos actuales. Ya no pueden seguir trabajando en solitario sino que deben implicar a otros, compartiendo y repartiendo las tareas de liderazgo y trabajando con diversos colaboradores dentro de la comunidad y fuera de ella. Su papel potencial como gestores del cambio en una transformación del sistema más general debe estar claramente reconocida.

Las investigaciones han identificado tres funciones de liderazgo principales que es necesario desempeñar para que los centros educativos inclusivos funcionen de manera efectiva, a saber, determinación de la dirección, desarrollo organizativo y desarrollo humano.

- **Determinación de la dirección:** El liderazgo es muy importante para ofrecer una dirección estratégica, centrada en los valores que subyacen a la práctica de la educación inclusiva y en el discurso que sustenta dicha práctica.

- **Desarrollo organizativo:** Los líderes y los equipos de liderazgo tienen la responsabilidad de mantener una cultura de centro, colegial e interactiva, que esté orientada a apoyar al profesorado y al alumnado en todo el proceso educativo. El desempeño de estas funciones permite a los directores crear una cultura de centro inclusiva orientada al entorno de aprendizaje, donde se espera que cada alumno sea un participante valioso a través de la educación de calidad.
- **Desarrollo humano:** El liderazgo es uno de los principales impulsores de la calidad docente, que es la influencia más importante a nivel de centro en el rendimiento del alumnado. El apoyo, el seguimiento y la evaluación de la práctica docente son aspectos centrales de esta función estratégica.

El desempeño de tales funciones ayuda a los líderes a desarrollar un entorno escolar más inclusivo. Además de llevar a cabo estas funciones, el **liderazgo escolar en inclusión educativa** debe abordar la desigualdad para crear una comunidad y conseguir la plena participación de todo el alumnado. Por tanto, los **directores de centros educativos inclusivos** tienen la **visión** de que el «alumnado de todas las edades» debe recibir una educación significativa «de calidad» en «su comunidad local, junto con sus amigos e iguales».¹

Funciones y responsabilidades del liderazgo escolar en inclusión educativa dentro de los sistemas educativos

Los directores de centros educativos inclusivos deben desempeñar determinadas funciones y responsabilidades para cumplir las funciones esenciales mencionadas más arriba. También son responsables de transformar la legislación y las disposiciones legales en una mejor práctica de educación inclusiva, moldeando las políticas que son relevantes para su entorno escolar y para las partes interesadas.

Para ello, deben desempeñar sus funciones y responsabilidades en los distintos niveles del sistema educativo, desde el nivel del alumno individual hasta el nivel del centro, la comunidad y la región o el país.

NIVEL INDIVIDUAL



- Influir en la práctica centrada en el alumno/escuchar al alumnado, personalización (centro)
- Asegurar que el profesorado asume la responsabilidad de todo el alumnado
- Apoyar una pedagogía/práctica innovadora y flexible basada en datos empíricos en el aula
- Hacer un seguimiento de la práctica en el aula para garantizar una educación de alta calidad para todos
- Desarrollar una cultura de colaboración basada en relaciones positivas y de confianza
- Utilizar datos sobre los que basar la reflexión del profesorado y la mejora continua

NIVEL DE CENTRO



- Orientar e influir en la organización y los recursos del centro de conformidad con los principios de equidad
- Estimular la participación de la comunidad de aprendizaje en la autoevaluación y reflexionar sobre los datos para fundamentar la mejora continua del centro
- Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional
- Asegurar un continuo de apoyo para todas las partes interesadas
- Compromiso con el principio inclusor
- Garantizar que los currículos y la evaluación son adecuados y satisfacen las necesidades de todo el alumnado
- Promover la participación activa de todas las familias

¹ Agencia Europea para las necesidades educativas especiales y la inclusión educativa, 2015. *Posición de la Agencia sobre los sistemas de educación inclusiva*. Odense, Dinamarca. .

www.european-agency.org/resources/publications/agency-position-inclusive-education-systems-flyer, p. 1

NIVEL DE COMUNIDAD



- Construir asociaciones con organismos de apoyo, otros centros/instituciones en otros niveles del sistema y negocios en la comunidad
- Desarrollar la capacidad del centro para atender la diversidad a través del compromiso con la investigación y de actividades colaborativas de desarrollo profesional, por ejemplo, con las universidades
- Gestionar los recursos humanos, fomentando el compromiso con la visión de inclusión compartida
- Gestionar los recursos financieros para satisfacer las necesidades de toda la comunidad educativa

NIVEL NACIONAL/REGIONAL



- Influir en la formulación de políticas nacionales en materia de equidad y educación inclusiva a través de procesos de consulta y comunicación
- Traducir y aplicar las políticas adecuadamente al contexto y los valores del centro y gestionar el cambio a nivel de centro con respecto a los currículos y marcos de evaluación, el desarrollo profesional, la financiación y asignación de recursos y la garantía de calidad y responsabilidad

Ilustración 1. Funciones y responsabilidades del liderazgo escolar en los diferentes niveles de la educación

Las funciones y responsabilidades del liderazgo escolar en inclusión educativa no son independientes de las políticas que le afectan. Las **medidas políticas de apoyo** deben permitir a los directores de centros educativos o a los equipos de liderazgo trabajar en pos de su visión.

Elementos políticos clave para apoyar el liderazgo escolar en inclusión educativa

Las medidas políticas de apoyo al liderazgo escolar en inclusión educativa se circunscriben en un marco legislativo que define la educación inclusiva de manera universal y determina los recursos que están disponibles, las decisiones que pueden tomarse y las responsabilidades que se atribuyen a los directores.

Existen marcos generales relativos al liderazgo escolar y los directores de centros educativos, pero su alcance es mucho más reducido que el del liderazgo escolar **en inclusión educativa**.

Para ayudar a los directores de centros educativos a desempeñar las funciones del liderazgo escolar y las funciones esenciales mencionadas más arriba, las políticas de liderazgo escolar deben proporcionar tres elementos políticos clave: acceso, autonomía y responsabilidad. Estos influyen en el modo en que los directores de centros educativos pueden desempeñar sus funciones y cumplir con sus responsabilidades. Pueden ser determinantes para la eficacia de un director de centro educativo a la hora de crear y liderar un centro inclusivo.

En concreto, los directores de centros educativos necesitan tener **acceso** a:

- apoyo, a través de oportunidades de desarrollo formal así como de un aumento de las colaboraciones con colegas y otras partes interesadas a todos los niveles del sistema;
- recursos que permitan desarrollar la capacidad de la población activa mediante formación, trabajo en equipo e intercambio de conocimientos.

Los directores de centros educativos necesitan **autonomía** para tomar decisiones basadas en datos empíricos sobre la dirección estratégica, el desarrollo y la organización del centro. Esto puede incluir decisiones sobre:

- la adaptación del currículo, la evaluación y los marcos de acreditación para asegurar que establecen grandes expectativas y satisfacen las necesidades del alumnado y la comunidad local;
- el nombramiento y desarrollo de los docentes y el personal;
- el trabajo proactivo con otras agencias y la comunidad local;
- la financiación y la asignación de recursos.

Por lo que se refiere a la **responsabilidad**, los directores de centros educativos deben:

- ser capaces de determinar la visión, los valores y los resultados de los que tanto estos como otras partes interesadas desean responsabilizarse (por ejemplo, equidad, no discriminación, cumplimiento de los requisitos de todo el alumnado en términos de resultados personales, sociales y académicos);
- asumir la responsabilidad (ante el alumnado, las familias y la comunidad local) a través de mecanismos armonizados con otros ámbitos de actuación, garantizando el apoyo a la política de educación inclusiva y su práctica;
- desempeñar la función principal en el seguimiento, la autoevaluación y la evaluación, junto con las partes interesadas clave, para proporcionar información sobre los resultados del alumnado y reflexionar sobre los datos para fundamentar la mejora continua.

El análisis de la bibliografía y la política a escala europea e internacional puso de manifiesto que el enfoque de las medidas de responsabilidad no siempre es acorde al nivel de acceso a recursos, apoyo y desarrollo profesional ni al grado de autonomía que tienen los directores de centros educativos a la hora de cumplir sus funciones esenciales, a saber, determinación de la dirección, desarrollo organizativo y desarrollo humano.

DESARROLLAR Y APOYAR ENFOQUES INCLUSIVOS



La finalidad principal al elaborar el marco normativo y, en especial, la herramienta de autorreflexión, fue encontrar un equilibrio entre los **estándares** que son responsabilidad de los directores de centros educativos y el **apoyo político** que se les brinda para lograrlos.

Es fundamental que las políticas apoyen el desarrollo y la aplicación de un liderazgo escolar que sea inclusivo y efectivo, capaz de aumentar la equidad, la igualdad y el bienestar en la educación. Para ello, es necesario identificar las brechas que existen entre los estándares que son responsabilidad de los directores de centros educativos y las medidas políticas de apoyo de las que disponen.

Desarrollar marcos normativos que apoyen el liderazgo escolar en inclusión educativa

El marco normativo facilita que los países apoyen el liderazgo de los centros en su labor hacia la plena participación de todo el alumnado, la mejora de su rendimiento y el fomento de su bienestar y sensación de pertenencia. Esto está en consonancia con los esfuerzos de la Agencia y sus países miembros para promover la inclusión a largo plazo en el conjunto de la sociedad.

El marco normativo se puede utilizar para los fines de colaboración, intercambio o toma de decisiones. Puede servir al propósito de guiar un paquete de políticas más detalladas, un mantenimiento o seguimiento continuos o un desarrollo superior de las políticas existentes para alcanzar el objetivo más amplio de la educación inclusiva.

El marco normativo puede:

- **Fundamentar y contribuir a la elaboración de nuevas políticas:** Ofrece una pauta con los elementos clave que debe contener una política orientada al apoyo del liderazgo escolar en inclusión educativa o que debe abordar la función del director de centro educativo en marcos normativos inclusivos más amplios.
- **Apoyar la revisión y el desarrollo superior de las políticas y los marcos normativos existentes:** El marco normativo reconoce que el apoyo al liderazgo escolar en inclusión educativa puede existir como una política individual o bien estar presente de manera transversal en diferentes políticas y niveles de políticas. En caso de que ya exista una política para el liderazgo escolar en inclusión educativa o para el liderazgo escolar en general, el marco normativo puede ayudar a:
 - revisar y mejorar la política existente que apoya el liderazgo escolar en inclusión educativa;
 - desarrollar la política existente de liderazgo escolar en general para garantizar un enfoque inclusivo.
- **Estimular la autorreflexión (especialmente sobre el concepto de liderazgo escolar en inclusión educativa, las funciones de los directores de centros educativos en educación inclusiva y la formación en liderazgo):** Además del desarrollo o la revisión de políticas, los elementos clave del marco normativo ofrecen un marco para el debate y la autorreflexión sobre la práctica del liderazgo escolar en inclusión educativa y las funciones de los directores de centros educativos.

El marco normativo incluye:

- Un **mandato político** más amplio para contextualizar la política centrándose en el liderazgo de centro y modificándolo. El mandato hace referencia a varios documentos que establecen los principios rectores a escala europea e internacional. Puede ampliarse mediante políticas y legislaciones que proporcionan el contexto, la historia y la trayectoria de desarrollo específicos de cada país.
- Una **visión política** que esboce el ideal que la política aspira alcanzar.
- Los **principios rectores** que subyacen a la estrategia o a los marcos para el apoyo del liderazgo escolar en inclusión educativa. Una política de apoyo al liderazgo escolar en inclusión educativa no debe ser un documento aislado sino que debe estar interrelacionado con otros muchos documentos. En muchos contextos nacionales, estas metas, objetivos y estrategias se encuentran integrados dentro de otras políticas y medidas educativas.
- Un **ideal político** donde se define la meta que se debe alcanzar a través del trabajo en el seno del sistema de educación inclusiva.
- Los **objetivos políticos** concretos que se deben cumplir.
- Unos **estándares programáticos**, es decir, declaraciones de los resultados que se desea obtener en relación con el liderazgo del centro.
- Las **medidas políticas** que sirven de apoyo para lograr dichos estándares.

La visión de un marco normativo para apoyar el liderazgo escolar en inclusión educativa establece que las políticas existentes y su desarrollo superior apoyen el liderazgo del centro para crear una cultura y aplicar una práctica que brinden a todo el alumnado una educación significativa de calidad, fijen grandes expectativas para sus logros y su bienestar y creen en ellos una sensación de pertenencia dentro de un entorno escolar equitativo.

El marco normativo respeta las diferencias nacionales. Es una herramienta de acceso abierto que los países pueden adaptar libremente a sus respectivos contextos.

Apoyar la autorreflexión y el diálogo estructurado para subsanar las brechas entre la política y la práctica

La práctica del liderazgo escolar no es independiente de las políticas que le afectan. Por tanto, el marco normativo presenta de manera detallada los **estándares** propuestos para que el liderazgo escolar sea inclusivo y las **medidas políticas** de apoyo que se necesitan para alcanzar dichos estándares.

Para subsanar la brecha entre las expectativas de la política con respecto a los directores de centros educativos y el apoyo que estos precisan, la herramienta de autorreflexión se basa en los estándares y las medidas políticas del marco normativo. Mediante la reflexión guiada y enfocada, estimula el diálogo profesional y el desarrollo colaborativo de políticas en los centros educativos y entre ellos, así como en los distintos niveles políticos.

La herramienta de autorreflexión está dirigida a:

- los directores de centros educativos y los equipos de liderazgo que desean recibir orientación sobre la adopción y elaboración de prácticas de liderazgo inclusivas;
- los responsables de formular y aplicar políticas en materia de educación inclusiva a escala nacional, regional o local.

Se puede utilizar en todos los niveles de política, de la gobernanza nacional a la local.

La herramienta ayuda a los directores de centros educativos y los equipos de liderazgo, así como a los responsables de formular políticas, a evaluar en qué punto del camino se encuentran hacia el liderazgo escolar en inclusión educativa. Ofrece tres opciones para la autorreflexión:

1. **Reflexión para los directores de centros educativos** sobre cómo desarrollar una práctica inclusiva para lograr la educación inclusiva. Esto puede centrarse en una función o un aspecto determinado dentro del cometido de liderazgo en el que se enmarca la herramienta.
2. **Reflexión para los responsables de formular políticas** sobre las medidas políticas necesarias para apoyar a los directores de centros educativos inclusivos en su práctica.
3. **Reflexión conjunta y diálogo entre los directores de centros educativos y los responsables de formular políticas** sobre los aspectos fundamentales que es preciso abordar en cada ámbito.

Las preguntas orientativas conducen a las partes interesadas a través de reflexiones tanto a nivel de la práctica como de la política para responder las siguientes cuestiones:

- ¿En qué situación estamos actualmente?

- ¿Cuáles son nuestros principales puntos fuertes, desafíos y oportunidades para lograr un desarrollo superior?
- ¿Cuáles son las áreas prioritarias que debemos abordar?

Los directores de centros educativos y los responsables de formular políticas pueden utilizar las preguntas orientativas de manera **conjunta** en el marco de los grupos de debate para acordar qué acciones es necesario emprender una vez identificadas las prioridades.

La herramienta de autorreflexión reconoce los distintos contextos de políticas y prácticas entre los diferentes países y las limitaciones temporales que enfrentan los expertos en el campo de la educación. En consecuencia, es adaptable. Dado que el objetivo es mantener un diálogo conjunto, idealmente se deberían emplear las tres opciones de autorreflexión. Sin embargo, las dos primeras opciones se pueden utilizar de manera independiente o, poniendo el foco de atención en una de las funciones esenciales, pueden servir como base para un diálogo conjunto en colaboración con determinadas partes interesadas, en todos los niveles. El documento incluye orientaciones sobre cómo utilizar y adaptar la herramienta a los diferentes contextos nacionales.

A través de una reflexión orientada y un diálogo estructurado sobre la existencia de medidas políticas destinadas a apoyar el liderazgo de los centros y la eficiencia de las mismas, los responsables de formular políticas pueden conocer las áreas que es preciso abordar. Reconocer las brechas entre la política y la práctica puede ayudar a encontrar el equilibrio entre las responsabilidades que se atribuyen a los directores de centros educativos y los recursos a los que tienen acceso, así como su autonomía para tomar decisiones dentro del centro.

Su valor añadido radica en que el diálogo estructurado brinda nuevas oportunidades de intercambio y colaboración entre los distintos grupos de interés en todos los niveles de la política.

OBSERVACIONES FINALES



La Agencia tiene la voluntad de ser un agente activo del cambio de políticas. Su labor se centra exclusivamente en apoyar los esfuerzos de sus países miembros en pos de alcanzar su visión de los sistemas de educación inclusiva. La Agencia así lo reconoce en su **plan de trabajo multianual 2021–2027**. En él se afirma que la Agencia tiene el «propósito de apoyar los esfuerzos de los responsables de formular políticas para transformar las prioridades políticas identificadas en relación con una educación inclusiva de gran calidad para todo el alumnado en acciones prácticas aplicables».²

Esto incluye promover el diálogo entre política y práctica. En el ámbito de liderazgo escolar, los resultados del proyecto SISL pueden contribuir a subsanar la brecha entre las expectativas de la política con respecto a los directores de centros educativos y el apoyo que estos precisan.

Todos estos resultados son materiales de acceso libre o de acceso abierto. Han sido desarrollados mediante un enfoque participativo por los países, con los países y para los países. De este modo se garantiza que son útiles, adaptables y respetuosos con el camino de cada uno de los países hacia un sistema de educación más inclusivo.

Para obtener más información sobre el proyecto SISL, así como los resultados del proyecto SISL, visite la página web: www.european-agency.org/projects/SISL

² Agencia Europea para las necesidades educativas especiales y la inclusión educativa, 2021. *Multi-Annual Work Programme 2021–2027* [Plan de trabajo multianual 2021–2027]. Odense, Dinamarca.
www.european-agency.org/resources/publications/multi-annual-work-programme-2021-2027, p. 5