

Portada » Liderazgo inclusivo para una sociedad inclusiva

OPINIÓN

Liderazgo inclusivo para una sociedad inclusiva

Trinidad Mentado Labaomayo 15, 2024 Updated: octubre 15, 2025 7 Mins Read



GettyImages

Preparar a las y los estudiantes para enfrentar los desafíos actuales es crucial en la educación básica, así desde el Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes se incluye en una serie de áreas en primaria y también en secundaria para dar respuesta a las nuevas exigencias sociales. Respuestas que están en consonancia con las demandas actuales de una sociedad que pretende ser cada vez más justa.

En las siguientes líneas analizaremos qué tipo de liderazgo se necesita en este contexto actual, que afronte el difícil reto de influir en los componentes y en los procesos organizativos, tal y como la sociedad espera que sea.

El liderazgo es un fenómeno complejo, y es así como, en cada curso escolar señalo a mis estudiantes universitarios que, efectivamente, el concepto de liderazgo no es siempre atribuido a una idea de crecimiento de la organización. Pensemos en los grandes líderes que han existido y se perpetúan a lo largo de la historia y que por un beneficio propio y haciendo creer a la colectividad sus propios intereses conducen a grandes e irreparables desastres sociales, económico, políticos y humanos.

Afortunadamente, existen otros tipos de liderazgos ejercidos en las organizaciones, en este caso en las instituciones educativas que tienen como finalidad la de lograr unos objetivos compartidos por todos los miembros de la comunidad educativa con la idea de mejorar los procesos que conducen al desarrollo de los aprendizajes y socialización de los estudiantes, que es en definitiva la finalidad de la educación.

A lo largo de estas últimas cinco décadas en nuestro contexto hemos transitado por diferentes tipos de liderazgos; desde concebirlo como una capacidad innata o cualidad de la persona o adquirida a través de procesos formativos, hasta llegar la concepción del liderazgo como un recurso social en tanto que forma parte de un grupo, y aun así no hay certezas de que un tipo de liderazgo sea mejor que otro para ejercer las funciones educativas.

En lo que sí parece haber unanimidad es en considerar cuáles son los componentes básicos de este proceso de influencia: debe haber metas comunes; influencia ejercida de una persona hacia otra u otras de manera voluntaria y que implica necesariamente relaciones entre individuos más o menos cercanos; capacidad de generar autorrealización, y respeto, escucha activa y colaboración.

En este sentido, y dada la complejidad de la que hablábamos en las primeras líneas sobre los requerimientos sociales y educaciones, nos inclinamos por concebir a las instituciones educativas desde una concepción inclusiva.

Para este nuevo contexto de escuelas inclusivas debemos pensar en nuevos estilos de liderazgos también inclusivo, en el que se pueda crear un entorno donde todo el estudiantado y docentes se sientan valorados y apoyados. Este enfoque de liderazgo inclusivo implica promover la diversidad, la equidad y la justicia social en todas las áreas educativas, en todas las relaciones y procesos. Donde los líderes inclusivos trabajen para fomentar la participación de cada miembro de la comunidad educativa, no solo escuchando y dando voz a las diferentes perspectivas, sino también trabajando para identificar y abordar las barreras que puedan limitar la plena participación y el éxito de los y las estudiantes, asegurando que cada

miembro reciba el apoyo y los recursos necesarios para alcanzar su máximo potencial.

En pocas palabras, el liderazgo inclusivo tiene por objeto visibilizar la diversidad existente en las organizaciones. Para ello, es necesario eliminar el concepto de jerarquía que se tienen de los grupos de poder en los establecimientos educativos y por el contrario potenciar las relaciones horizontales. Ello supone, la construcción de una cultura inclusiva, donde la toma de decisiones sea compartida por un amplio conjunto de la organización, donde haya espacios de participación, diálogo y reflexión compartidos. Cuando la cultura tiene en cuenta las diversidades es cuando se puede comenzar a hablar de procesos de inclusión dentro de las instituciones educativas.

El nuevo currículum propuesto para la Educación Básica de Catalunya plantea novedades con respecto al modelo anterior: establecer rasgos comunes en todas las materias para buscar sinergias y un trabajo más interdisciplinar; la propuesta de un aprendizaje en espiral centrado en el estudiante; una efectiva continuidad y coherencia pedagógica; la vinculación entre competencias y criterios de evaluación; el uso de saberes contextualizados; y finalmente, la incorporación de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y seis vectores para trabajar y promocionar una ciudadanía crítica, activa y constructiva y que conectan directamente con una serie de retos de nuestra sociedad.

Retos que tienen que ver con el contexto actual, en el que se busca el cuidado del medio ambiente, la equidad, la inclusión como medio de vida y la igualdad de oportunidades y en donde se están poniendo en marcha los mecanismos para establecer algún tipo de acuerdo para velar por todos ellos desde las instituciones públicas. Es momento, desde el espacio socioeducativo conocer cómo se están trabajando los objetivos planteados por la Asamblea de Naciones Unidas de Desarrollo Sostenible (ODS) y propuestos en la Agenda 2030 y cómo se da respuesta al conjunto de metas globales que abordan la amplia gama de desafíos socioeconómicos y ambientales.

Ante este contexto, los centros educativos inclusivos deben tener presente la necesidad de personalizar el aprendizaje; flexibilizar la organización del centro; donde se potencie la evaluación formativa y formadora y donde exista una real orientación educativa y acción tutorial efectiva. Así mismo, donde se promueva y se garantice la participación, el acceso y el éxito de todos los estudiantes, independientemente de sus características individuales, habilidades, antecedentes o circunstancias.

Atender a las necesidades de diversidad de los estudiantes del centro, reconociendo y valorando sus diferencias y creando condiciones equitativas para su aprendizaje y desarrollo a la vez que se implementan políticas, prácticas y estrategias que tienen como objetivo principal eliminar barreras y crear un ambiente acogedor, respetuoso y seguro para todos los estudiantes, estamos pensando y construyendo espacios y contextos inclusivos. Esto incluye adaptaciones curriculares, recursos adicionales, apoyos específicos, así como la formación y sensibilización del equipo directivo, del personal docente y no docente sobre la importancia de la inclusión y la diversidad en la educación.

Todo esto requiere que la formación inicial y permanente de docentes y directivos que siga esa misma lógica. De hecho, para generar prácticas de liderazgo inclusivo en las escuelas es necesaria la capacitación inicial y permanente de prácticas de liderazgo a partir de principios de inclusión y participación.

En la formación de directivos del Máster de Dirección y Gestión de Centros Educativos de la Universidad de Barcelona, del que soy coordinadora y docente, consideramos que uno de nuestros objetivos básicos debe ser el de formar a profesionales que destaquen por su capacidad de liderar equipos de trabajo, y es en este sentido que hacemos un recorrido por algunos tipos de liderazgo democrático, distribuido, el líder *coach* y el liderazgo inclusivo.

Proponemos aprendizajes sobre la escuela inclusiva y cómo superar barreras para el aprendizaje y la participación desde la óptica directiva en el que también proponemos espacios de aprendizaje que permitan a los futuros y futuras directoras y directores de instituciones educativas alcanzar las competencias transversales y específicas que tienen que ver con el desarrollo de la capacidad crítica y autocrítica; el análisis de la práctica constante; la evaluación de su propio rol directivo; y el uso de estrategias e instrumentos de gestión para la inclusión, todo ello a través de la reflexión constante. Finalmente, promovemos la formación de equipos directivos cohesionados que potencien al equipo docente y no docente el espíritu de un ideario inclusivo.

Aun así, no podemos olvidar que la formación de equipos directivos inclusivos, con liderazgos inclusivos a menudo se forman en las instituciones educativas, pero no se sabe cómo. Lo que nos lleva a pensar, que como mínimo, debemos generar programas de desarrollo profesional que aborden específicamente las habilidades y prácticas necesarias para liderar de manera inclusiva, enfocados hacia el estudio de la conciencia de la diversidad, la gestión de la equidad, la promoción de la participación y la creación de culturas organizativas que fomenten la inclusión en todos los niveles.



Trinidad Mentado Labao

Coordinadora de la Red RELFIDO (Red Europea y Latinoamérica de Formación e Innovación Docente). Profesora de la Universidad de Barcelona. RETINDE Red Transdisciplinar de Investigación Educativa