



Liderazgo innovador para la inclusión



Para construir escuelas más inclusivas se necesitan líderes que sueñen y hagan comunidad, que desarrollen a las personas, confíen en ellas, las apoyen y valoren, que compartan y distribuyan liderazgos y, especialmente, que innoven y fomenten la innovación. Se requieren personas optimistas, comprometidas, apasionadas, valientes y humildes..., porque solo con escuelas realmente inclusivas se podrá garantizar el derecho humano a recibir una educación de calidad para todas las personas y contribuir, con ello, a lograr una sociedad más justa e inclusiva.



F. Javier
Murillo



Universidad Nebrija
fmurillo@nebrija.es
WEB: <https://www.fjaviermurillo.es/>
 @FJavier_Murillo



La educación o es inclusiva o no es educación. Y, si así lo es, todo liderazgo escolar debe ser un liderazgo inclusivo. A pesar de estar convencidos de la veracidad de estas afirmaciones, defendemos que tanto la educación como el liderazgo no deben perder el adjetivo “inclusivo”. Su presencia refuerza una idea fundamental: la escuela debe ser de todos y para todos. Todos los niños, niñas, adolescentes y jóvenes, sin excepción, tienen derecho a estar, aprender y participar. Y también que el liderazgo, para ser un buen liderazgo, debe tener un foco prioritario en lograr la inclusión de todos los estudiantes, pero también de todos los miembros de la comunidad escolar.

Hemos optado por encabezar este artículo sobre liderazgo inclusivo con un título conformado por dos ideas fuerza: “liderazgo innovador” y “para la inclusión”. Con el primero queremos destacar un elemento que define un liderazgo inclusivo: la innovación. En la actualidad, la escuela se enfrenta a desafíos sin precedentes; la enorme diversidad presente en sus aulas —ya sea en nivel socioeconómico, capacidad, origen nacional,

grupo étnico-cultural o género— exige respuestas que van más allá de las prácticas tradicionales. La única alternativa que nos queda es la innovación. Innovación entendida como forma de ser y de estar, como una cultura del centro que debe ser liderada y fomentada por el equipo directivo. Nos cuesta imaginar un liderazgo inclusivo que no sea innovador y favorezca el desarrollo de una cultura escolar de innovación.

El segundo elemento considerado es “para la inclusión”. De esta forma, subrayamos que el objetivo de la educación inclusiva es contribuir a la construcción de una sociedad más equitativa, justa y sin exclusiones. Una escuela inclusiva tiene sentido únicamente en la medida en que trabaja para lograr una sociedad de análogas características. La escuela es un medio y no un fin en sí mismo. Es un medio para lograr el máximo desarrollo de todas y todos los estudiantes, pero especialmente para contribuir a lograr una sociedad más justa e inclusiva.

Inclusión educativa

Hablemos un poco de inclusión. Tenemos que reconocer que, aun en la actualidad, el concepto de inclusión educativa tiene límites poco nítidos, es a veces ambiguo y en otras ocasiones controvertido. Es, sin duda, un logro educativo y social sobre el que hay que seguir profundizando, pero también se ha convertido en una especie de “eslogan” dentro de un pensamiento políticamente y éticamente correcto. No podemos dejar de preocuparnos del hecho de que se haya convertido en una “moda internacional”, carente muchas veces de sentido y coherencia. Así, rara es la persona que no defienda la necesidad de una escuela inclusiva, más complicado es lograr el consenso de cómo lograrla.

Para aclarar nuestra propia posición, destacamos cuatro ideas que deben ser tenidas en cuenta cuando hablemos de inclusión y que dan sentido a este texto:

➤ La inclusión tiene que ver con todos los estudiantes, sin excepción, y no



solo con aquellos tradicionalmente considerados “diferentes”, “especiales” o “vulnerables”. Pero también con las familias, los y las docentes y el resto de los profesionales de la escuela.

- La inclusión busca maximizar la presencia, la participación y el aprendizaje de todos los y las estudiantes y, por tanto, supone identificar y remover las barreras de distinta índole que limitan sus oportunidades educativas.
- La inclusión pone particular énfasis en transformar los mecanismos que excluyen y discriminan a las y los estudiantes, e implica el reconocimiento y valoración de las distintas culturas, identidades, características y capacidades de todo el alumnado.
- La inclusión no es una meta, es un camino. Es un proceso que supone una búsqueda constante de mejoras e innovaciones para responder adecuadamente a la diversidad del alumnado.

Liderazgo inclusivo

Un elemento clave para la construcción y el desarrollo de una escuela inclusiva es la existencia de una persona o grupo de personas que ejercen un papel de liderazgo definido por un compromiso social y moral de fomentar unas prácticas, procesos y resultados escolares más equitativos para todo el alumnado, sin excepciones y con especial énfasis en los que han sido tradicionalmente marginados, trabajando a la par, por una sociedad más inclusiva y justa. Este liderazgo es más un liderazgo ético que técnico. Depende más de los valores que se prioricen en la toma de decisiones, que de gestión de recursos humanos y materiales. En ese sentido, en esta breve aportación queremos señalar algunas acciones y valores aprendidos de la experiencia acumulada de los cientos de miles de escuelas que están trabajando duro para ser más inclusivas, así como de la investigación que ha sistematizado esas experiencias.

Y aunque suene más poético que académico, hablamos de soñar, construir, desarrollar, confiar, valorar, compartir, distribuir y acabaremos por innovar.



**Este liderazgo es más un
liderazgo ético que técnico.
Depende más de los valores
que se prioricen en la toma de
decisiones, que de gestión de
recursos humanos y materiales**

Soñar

Quizá la primera y más importante actividad que deben realizar las y los líderes inclusivos es soñar, imaginar una escuela, una comunidad y una sociedad mejores, más inclusivas, de todos y para todos, sin exclusiones ni marginaciones. Tanto es así, que no exageramos al afirmar que quien no sea capaz de soñar, quizá no deba asumir la responsabilidad de dirigir un centro educativo.

Este sueño del que hablamos está directamente relacionado con la esperanza crítica del gran pensador latinoamericano Paulo Freire. Él decía que sin esperanza no podemos ni empezar a hablar de educación. Pero no cualquier esperanza, una esperanza crítica. En sus palabras: “Mi esperanza es necesaria pero no es suficiente. Ella sola no gana la lucha, pero sin ella la fuerza flaquea y titubea. Necesitamos la esperanza crí-



Los líderes educativos inclusivos valoran a las personas y demuestran que el bienestar y el desarrollo de todos y cada uno de los miembros de la comunidad escolar son fundamentales para crear una escuela mejor

tica como el pez que necesita el agua incontaminada".

Aunque soñar pueda parecer una acción individual, debe convertirse en un sueño colectivo. En eso consiste ser líder, en ser capaz de entusiasmar a la comunidad en una meta común.

Hacer comunidad

Una escuela inclusiva no se define como tal por sus prácticas en el aula o por su organización, sino por ser una comunidad cohesionada que comparte valores, actitudes y normas que fomenten la participación y el aprendizaje de todos y evite toda forma de marginación y discriminación.

Así, hacer comunidad es, en primer término, tener una visión compartida acerca de qué es y qué significa inclusión en educación. Construir un significado compartido que nos permita una comprensión más profunda de su significado y sus alcances, considerando la mirada sistémica y multidimensional que requiere, y que nos ayude a la toma de decisiones cotidianas. Sofía Deza, una líder inclusiva, nos decía que lo primero que hizo en el proceso de conseguir esa escuela para todos fue trabajar por tener un significado compartido por la comunidad. Para avanzar necesitamos tirar todos en la misma dirección.

Una comunidad se construye y avanza a partir de las buenas relaciones entre sus miembros. Hablamos de relaciones positivas entre docentes, con la dirección, con el alumnado y las familias; hablamos de la necesidad de que los estudiantes se sientan queridos, respetados y seguros

en la escuela; hablamos de la importancia de que las familias confíen en la escuela y en los docentes y de las buenas relaciones entre escuela y familias. Una escuela inclusiva se caracteriza por su alta tasa de sonrisas por persona.

Aquí también deberíamos hablar del trabajo en equipo o del necesario sentido de pertenencia. Hacer comunidad es, sin duda, tarea primordial del equipo directivo, porque en esa función difícilmente nadie podrá sustituirlo.

Desarrollar a las personas

Los y las líderes inclusivos tienen como máxima prioridad el desarrollo personal, social y profesional de todos y cada uno de los miembros de la comunidad educativa. De esta forma, una de las prácticas que los caracteriza es la generación de oportunidades para el desarrollo. El apoyo individualizado y la atención a cada uno ayuda a que los miembros mantengan su entusiasmo frente al cambio, sigan colaborando en la creación de una cultura escolar diferente y se minimicen las consecuencias negativas que surgen como reacción al cambio. Los líderes educativos inclusivos valoran a las personas y demuestran que el bienestar y el desarrollo de todos y cada uno de los miembros de la comunidad escolar son fundamentales para crear una escuela mejor.

De esta forma, se interesan por los estudiantes, el profesorado y otros profesionales y las familias, conocen sus necesidades, les brindan ayuda y apoyo en su desarrollo. Mención especial debemos hacer al interés que demuestran por el crecimiento profesional de los trabajadores del centro, generando una cultura de aprendizaje constante a partir de las ideas de colaboración y apoyo mutuo. Porque sin estar constantemente aprendiendo difícilmente podemos superar los desafíos constantes que implican ser más inclusivos y justos.

Confiar y apoyar

Una escuela inclusiva no se basa solo en las prácticas que se desarrollan en el aula, ya lo hemos señalado, pero hay que



reconocer que es ahí, en el proceso de interacción docente-estudiante, donde se genera la parte más importante del proceso educativo. En esa lógica, los equipos directivos inclusivos dedican una atención prioritaria a que las prácticas educativas sean realmente educativas y a que los docentes mejoren día a día. Y la estrategia es confiar y apoyar a los docentes; apoyo para que busquen respuestas innovadoras, aportándoles los recursos necesarios, organizando el centro para que la atención a la diversidad sea una realidad...

Valorar y reconocer

Está sobradamente demostrada la validez del llamado efecto Pígmalión. Según el mismo, las altas expectativas del docente hacia el estudiante tienen un efecto determinante en su desempeño. Pero ese efecto no solo se aplica a los estudiantes, sino que abarca al conjunto de la comunidad escolar. Así, de un lado, los directivos inclusivos transmiten altas expectativas sobre los alumnos y sus familias, consiguiendo que se perciban como lo más importante del centro mediante acciones concretas. El tiempo dedicado a ellos es, por ejemplo, una forma de valorarles, así como el modo en el que se les trata, la atención e importancia que dan a sus opiniones y aportaciones.

Pero también el trabajo de un líder inclusivo es hacer que los y las docen-

tes y otros profesionales de la escuela se sientan valorados, reconocidos, queridos. Hablamos de felicitar en público y en privado el buen trabajo, pero también de confiar y darles responsabilidades de tal forma que se sientan valiosos en la escuela. Un liderazgo inclusivo asegura que todos los miembros de la comunidad se sientan valorados y respetados, fomentando así, un ambiente positivo, motivador y estimulante para todos.

Compartir y colaborar

Aquí hemos de ser bien claros: no es posible una escuela inclusiva si no hay fuertes lazos de colaboración y entendimiento mutuo con las familias. En las buenas escuelas, familia y escuela trabajan conjuntamente para lograr el máximo desarrollo y bienestar de los niños y niñas. Desde esta perspectiva, los líderes que acercan la escuela a la familia y fomentan en ella culturas educativas sólidas generan lazos de colaboración firmes y fructíferos que contribuyan a lograr una escuela mejor y más inclusiva.

Asimismo, en las escuelas inclusivas se colabora con organizaciones e instituciones externas que forman parte de la comunidad. Los equipos directivos de estos centros promueven la interconexión entre escuela, hogares y comunidad, creando una comunidad profesional de aprendizaje donde la colaboración y el



trabajo en equipo son prácticas habituales y parte de la cultura escolar.

Distribuir

Una escuela inclusiva necesariamente es una escuela democrática. Es una escuela en la que todos participan y deciden sobre los asuntos que les afectan, o al menos intentan caminar en ese sentido. De esta forma, los equipos directivos inclusivos organizan el centro para favorecer la toma de decisiones compartida, distribuyendo funciones, responsabilidades e información. Se trata de lograr que la escuela sea de todos y que todos estén implicados en su funcionamiento y organización.

Innovar

Y dejamos para el final el verbo que, hecho adjetivo, ha titulado esta breve aportación. Como señalamos al comienzo del texto, no es posible una escuela inclusiva que no sea innovadora. Esta innovación puede entenderse de dos formas. En primer lugar, como la única respuesta ante el desafío que supone la creciente diversidad de estudiantes en las aulas. Parece claro que las respuestas dadas hasta ahora no son válidas, y solo con una constante búsqueda de nuevos caminos es posible seguir construyendo. Desde esta perspectiva, una de las funciones de los líderes inclusivos es ser innovado-

res, pero también favorecer la innovación en los docentes. Esto se logra mediante apoyo y confianza, generando una cultura de innovación en toda la comunidad educativa. Porque no olvidemos que la innovación debe ser colectiva. Los docentes innovadores aislados, por mucho que haya que reconocer su esfuerzo, no consiguen cambiar la escuela.

Además, una escuela inclusiva es una escuela innovadora en la medida en que incorpora la creatividad como elemento fundamental en la enseñanza del alumnado. Se trata, en definitiva, de lograr que, cuando las y los estudiantes sean adultos, construyan una sociedad mejor, más justa y equitativa que la que han heredado.

Valores del liderazgo inclusivo

Antes señalamos que el liderazgo es más una cuestión ética que técnica. Se trata más de tener una serie de valores y ser coherentes con ellos en la práctica que de poseer determinados conocimientos técnicos. Por ello, dedicaremos un mínimo espacio a hablar de los valores que caracterizan a los y las líderes escolares que trabajan por la inclusión.

1. Optimismo: tener una convicción inquebrantable de que el futuro no está escrito, sino que lo construimos con las acciones que realizamos día a día.
2. Compromiso: mostrar un fuerte compromiso con los niños, niñas, adolescentes y jóvenes, así como con la escuela, la comunidad y la sociedad.
3. Pasión: sentir pasión por la tarea de cambiar y mejorar tanto la escuela como la sociedad.
4. Valentía: tener coraje para asumir riesgos y enfrentar situaciones desafiantes.
5. Humildad: reconocer las dificultades y aceptar que siempre queda mucho por aprender y mejorar.
6. Colaboración: entender que la educación es una tarea compartida con colegas, familias y estudiantes.
7. Confianza: confiar en que todas las personas tienen la capacidad de des-



ÁGORA DE PROFESORES

Visualiza la intervención de Sofia Deza en el siguiente vídeo e identifica las acciones y valores de Sofia como una líder inclusiva. En pequeños grupos comparte tus reflexiones y contrástalos con los aportados por el artículo.

Mesa "Estrategias para la equidad y la inclusión" dentro del ciclo, *La Educación en la encrucijada*, organizado por el Capítulo Español del Club de Roma y la Institución Libre de Enseñanza <https://www.youtube.com/watch?v=ZDufbKWk2lc> entre los minutos 36:34 y 1:00:58

empeñar sus funciones de manera adecuada, estudiantes, familias y profesionales.

8. Reflexión: reconocer que el desafío es complejo y requiere nuestra atención plena para abordarlo con éxito.
9. Intencionalidad: actuar con propósito y planificación, asegurando que cada decisión y acción tenga un sentido claro.

Palabras finales

Para concluir este breve artículo, mezcla de lecciones aprendidas de la experiencia y de aportaciones de la investigación, queremos destacar algunas ideas fundamentales ya expuestas. En primer lugar, es necesario insistir en la idea de que es el centro educativo en su conjunto el lugar donde se consigue una inclusión real. Solo si las prácticas de enseñanza, la organización y, sobre todo, la cultura escolar son inclusivas, se logrará acabar con cualquier indicio de discriminación, exclusión o marginación. Cualquier acción focalizada en el aula que no considere la escuela en su conjunto está destinada a fracasar. La inclusión es un proceso de construcción colectiva, donde el conjunto de la comunidad enfrenta con creatividad e innovación los constantes desafíos que supone tener en la escuela la misma diversidad que hay en la sociedad. El objetivo es una escuela de todos, para todos y con todos, que contribuya a construir una sociedad más justa y equitativa.

En ese marco, hay que subrayar la importancia fundamental de los y las líderes, del equipo directivo. ¿Puede haber una escuela realmente inclusiva a cuyo frente

estén personas que defiendan prácticas de segregación? Es difícil de imaginar. Es cierto que no hay consenso sobre cómo se logra un liderazgo inclusivo, seguramente tengamos que adoptar posturas más relativistas según las cuales el liderazgo más adecuado es el que mejor responde a las características y retos del contexto, interno y externo. Pero sí sabemos que el liderazgo inclusivo depende de los valores de las personas que ejercen dicho liderazgo, y de cómo estos se convierten en acciones. En este texto hemos intentado que queden reflejadas.

Recibir una educación de calidad es un derecho humano irrenunciable de todas y cada una de las personas. Esto solo es posible en escuelas inclusivas. Solo con ellas conseguiremos una sociedad más justa, equitativa e inclusiva •



PARA SABER MÁS

GÓMEZ HURTADO, I. (2013). Dirección y gestión de la diversidad en la escuela: hacia un liderazgo inclusivo. *Revista Fuentes*, (14), 61-84. <https://revistascientificas.us.es/index.php/fuentes/article/view/2353>

GONZÁLEZ GONZÁLEZ, M. T. (2008). Diversidad e Inclusión Educativa: Algunas Reflexiones sobre el Liderazgo en el Centro Escolar. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 6(2). <https://doi.org/10.15366/reice2008.6.2.007>

MURILLO, F. J., KRICHESKY, G. Y CASTRO, A. (2010). Liderazgo escolar para la Inclusión y la Justicia Social. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 4(1), 169-186. https://revistas.ucentral.cl/revistainclusiva/article/view/4_1_010



HEMOS HABLADO DE

Educación inclusiva; escuela inclusiva; liderazgo educativo; dirección escolar; innovación educativa.

Este artículo fue solicitado por PADRES Y MAESTROS en octubre de 2024, revisado y aceptado en enero de 2025.