

# LIDERAZGO INCLUSIVO: PIEZA CLAVE PARA CREAR UNIVERSIDADES EXCELENTES<sup>1</sup>

JIMÉNEZ MILLÁN, AZAHARA<sup>1</sup>, GARCÍA-CANO TORRICO, MARÍA<sup>2</sup>

Universidad de Córdoba, España

<sup>1</sup>m32jimia@uco.es

<sup>2</sup>maria.garciacano@uco.es

**Resumen:** El presente trabajo describe la justificación de un estudio que tiene por objeto el análisis de uno de los ámbitos considerados claves en la institucionalización de la educación inclusiva en educación superior: el liderazgo. La aportación consiste en una revisión bibliográfica nacional e internacional de aquellos trabajos que centran su interés en los estilos de liderazgo necesarios para desarrollar una educación inclusiva en los centros educativos: pedagógico, distribuido, para la justicia social, liderazgo inclusivo. Dichas aportaciones nos advierten de la necesidad de desarrollar investigaciones empíricas en la enseñanza superior, por el número limitado de estos; indagar en los discursos y prácticas de quienes ejercen el liderazgo con los distintos actores institucionales (profesorado, estudiantes y personal de administración y servicios); y la necesidad de entender esta área en interrelación con otros ámbitos de institucionalización para que la atención a la diversidad sea un eje de excelencia en la Universidad.

**Palabras clave:** liderazgo inclusivo, educación superior, educación inclusiva, prácticas inclusivas, atención a la diversidad.

---

<sup>1</sup> Trabajo realizado al amparo de la Resolución provisional de la Subdivisión de Planificación y Gestión Administrativa del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad de 26 de diciembre de 2017, proyecto ref. EDU2017-82862-R.





### INTRODUCCIÓN

La Educación Inclusiva es un tema en auge en la investigación en todos los niveles educativos. Ésta se presenta desde unos parámetros propositivos ya que, el transcurrir por la institución escolar no siempre ha sido ni se desarrolla amparada por los principios de igualdad y equidad.

Los modelos vinculados al desarrollo a la atención a la diversidad en la escuela han ido evolucionando en España desde prácticas de segregación en la época de la institucionalización (desde el último cuarto del siglo XIX hasta mediados del siglo XX), pasando por el modelo de la integración con conceptos como Educación Especial y Necesidades Educativas Especiales (NEE), hasta un modelo inspirado en el principio de inclusión que es el que prima en la actualidad (Torres, 2010). Sin embargo, todavía encontramos datos que advierten de la desigualdad de unos grupos frente a otros, como por ejemplo el hecho de que el número de estudiantes con discapacidad decrezca conforme avanzamos en niveles educativos superiores. Como refleja Biewer et al. (2015) en España solo el 3% de los estudiantes con NEE integrados en Educación Primaria continúan la Educación Secundaria y un total de 53% de estudiantes con discapacidad son clasificados como abandono escolar temprano, el doble del porcentaje que abandona en la UE.

Para situar el concepto de inclusión autores como Echeita (2014) aluden a “la presencia, participación y progreso de todos los alumnos y alumnas” (p.19).

En el espacio universitario son pocos los trabajos que se han desarrollado en esta dirección. Consideramos que conocer los discursos y las prácticas de las personas que dirigen la política universitaria es central para conocer como se imbrica en la cultura de la institución.

### OBJETIVOS

Nuestro trabajo tiene como objetivo revisar la literatura sobre liderazgo en la educación superior para evaluar si éste se contempla desde el principio de inclusión en el desarrollo de organizaciones universitarias de excelencia.

Nos proponemos definir qué significa Educación Inclusiva en la Universidad, qué significa liderazgo inclusivo y cuáles son las dimensiones clave para su desarrollo en la enseñanza superior.

### DESARROLLO

*¿Está presente la Educación Inclusiva en la Universidad?*

Al dirigir nuestra mirada hacia la educación superior, si bien hay una creciente línea de investigación en Educación Inclusiva, así como en liderazgo (Bolden, Petrov &



Gosling, 2008) la literatura encontrada cuyo objetivo se centre en la Educación Inclusiva y liderazgo universitario no es tan abultada.

En líneas generales, la revisión de la literatura abordada en relación a la Educación Inclusiva versa sobre cómo contribuir al desarrollo de prácticas inclusivas en los centros educativos, tanto a nivel de Primaria como Secundaria. También son frecuentes las investigaciones, tanto desde una perspectiva investigadora como docente, sobre formación inicial docente. Algunas líneas de trabajo en este sentido se desarrollan desde el Diseño Universal del Aprendizaje (DUA) o Aprendizaje-Servicio (García & Cotrina, 2012). Pero ¿se pueden extender las investigaciones realizadas a niveles universitarios?

Concretamente, hemos observado que Dovigo & Casanova (2017) recogen algunos aspectos contradictorios en la universidad:

Las universidades tienen actualmente una doble perspectiva, ya que las políticas europeas y nacionales, por un lado, enfatizan regularmente la necesidad de ampliar el acceso a los ciudadanos a la educación superior aumentando el número de estudiantes no tradicionales inscritos, por el otro, está creciendo la presión sobre la clarificación y rendimiento como la única manera de justificar los recursos que los gobiernos han estado invirtiendo en educación superior (p.13).

En la misma línea, Casanova & López (2016) reflexionan sobre una de las paradojas de la universidad como: “la institución más importante en la producción y distribución del conocimiento, enfrenta fuertes exigencias acerca de su papel social e incluso sobre temas intrínsecamente universitarios como sus procesos académicos, organizativos y de gestión institucional” (p.42).

Desde el punto de vista legislativo en España, la contribución del sistema universitario español al marco del EEES se lleva a cabo mediante adaptaciones legislativas de la LOU, 6/2001; LOMLOU, 4/2007; RD 1044/2003; RD 1125/2003; RD 55/2005; RD 56/2005 (Pueyo et al., 2008). A la legislación citada, añadimos el Estatuto del Estudiante Universitario, R.D. 1791/2010, incluido en el marco de la Estrategia Universidad 2015.

### *El liderazgo inclusivo como pieza clave*

Numerosos autores recogen la pieza clave que constituye el liderazgo a la hora de caminar hacia entornos educativos inclusivos como Gómez-Hurtado (2013), González-González (2008), Ryan (2006), León (2012) o Bolívar, López & Murillo (2013).

Aunque la inclusión educativa es prioridad en la agenda internacional y nacional, su materialización en medidas para avanzar en las políticas y prácticas de una dirección más inclusiva no está clara (Ainscow, 2008). Por ello, la necesidad de avanzar en esta materia pues el liderazgo puede suponer, al tiempo que una pieza fundamental del puzzle, una barrera cuando impera una visión individualista (Gómez-Hurtado, 2013).





## Liderando investigación y prácticas inclusivas

El análisis del liderazgo en educación se ha llevado a cabo en diferentes estudios a nivel de internacional. En esta línea, Bolívar, López & Murillo (2013) recogen el liderazgo educativo “como un elemento clave para generar mejora desde abajo, creando condiciones institucionales que hagan más eficaces las organizaciones” (p.17). Concretamente, estos autores desarrollan de manera muy clarificadora tres grandes dimensiones actuales sobre el liderazgo: *pedagógico*, *distribuido* y para la *justicia social* sobre los cuales se detallan sus principales rasgos en las siguientes líneas.

El **liderazgo pedagógico** o liderazgo para el aprendizaje es el ejercicio del liderazgo relacionado con el aprendizaje del alumnado. Algo tan obvio como que si ese es el fin de la educación, también lo debe ser del liderazgo, resulta novedoso en el contexto español porque hasta las últimas décadas ha habido una “desconexión total”, tal y como recogen estos autores en la revisión de literatura internacional realizada. Por tanto, el éxito del liderazgo estaría relacionada con el impacto positivo en los estudiantes. “Esta intervención en lo pedagógico puede ser directa (centrada en mejorar la enseñanza) o indirecta (focalizada en crear las condiciones para una mejor enseñanza y aprendizaje)” (Bolívar, López & Murillo, 2013, p. 25). Estos autores rescatan las ocho dimensiones clave para un liderazgo exitoso elaboradas por Day et al. (2010):

- Definir la visión, valores y dirección, construyendo confianza.
- Mejorar las condiciones para la enseñanza y aprendizaje.
- Reestructurar la organización: rediseñar roles y responsabilidades.
- Mejorar la enseñanza y aprendizaje.
- Rediseñar y enriquecer el currículum.
- Mejorar la calidad del profesorado.
- Construir relaciones dentro de la comunidad escolar.
- Construir relaciones fuera de la comunidad escolar.

Además, siguiendo con la misma referencia, aluden a unas dicotomías como barreras para el ejercicio del liderazgo pedagógico: liderazgo pedagógico *versus* dirección centrada en la gestión y mayor capacidad de tomar decisiones autónomas *versus* regulación normativa para la administración educativa.

De manera paradójica, en general la voz del profesorado se dirige hacia un camino opuesto: “se muestra hostil a que la dirección escolar amplíe sus funciones, asumiendo tareas pedagógicas que puedan llevar a supervisar su labor en le aula, comprometiendo su habitual libertad para llevar la enseñanza” (Bolívar, López & Murillo, 2013, p. 31).



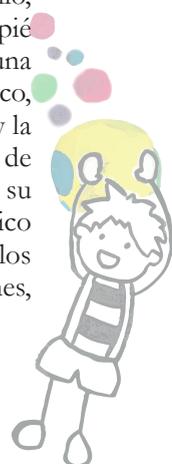
El **liderazgo distribuido** es aquel que es compartido o repartido por más implicados, reconocidos o no, en red. En este sentido, normalmente se sitúa como contrapuesto al liderazgo focalizado como aquel concentrado en una persona. Consiste en un concepto distinto al de delegación: “tiene menos que ver con dividir el trabajo y más con compartir responsabilidades”. En ocasiones, se identifica con liderazgo democrático; sin embargo, no son equivalentes. No obstante, frecuentemente se alude a patrones mixtos o liderazgo híbrido pues depende de la situación y del contexto ya que, a menudo, en una misma organización tienden a coexistir (Bolívar, López & Murillo, 2013; González, 2008). Lo más relevante es considerar el liderazgo como:

Algo que emerge precisamente de esa red de interacciones [...] pero ni la red de interacciones ni la actividad organizativa se producen en el vacío, sino que están condicionadas por un contexto social de normas, procedimientos, valores y expectativas, las cuales constituyen herramientas valiosas de análisis para el estudio del liderazgo (Bolívar, López & Murillo, 2013, p.36).

La investigación desde la perspectiva distributiva pretende conocer las características y propiedades de su práctica centrándose en fuentes, focos, funciones, tipos de interacciones y patrones de distribución, contextos y resultados y se plantea las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se desarrollan las rutinas de liderazgo características de una organización?
- ¿Cómo contribuyen los seguidores a construir la práctica colectiva del liderazgo?
- ¿Cómo influye la situación en todo lo anterior?
- ¿Cuáles son los procesos mediante los que se distribuye el liderazgo?
- ¿Qué diferentes formas adopta esa distribución?

El **liderazgo para la justicia social** se trata de “un nuevo marco teórico-práctico de liderazgo educativo que contribuye al desarrollo de un modelo centrado en la lucha contra las inequidades y por la justicia social” (Bolívar, López & Murillo, 2013, p.39) que se ubica en los primeros años del siglo XXI. Este modelo hace hincapié en la práctica de la educación socialmente justa para contribuir al desarrollo de una sociedad justa y subraya que, aunque este enfoque bebe del liderazgo democrático, distribuido o pedagógico, por sí solo no es suficiente para alcanzar la justicia social y la equidad; sino que son necesarios contenidos para tal fin. Enfatiza en la necesidad de un liderazgo “desde” y “para” la justicia social e involucrado tanto en el “cómo”, su proceso, como en los “resultados”. Estamos ante un liderazgo más ético que técnico y más de actitudes que de gestión. En este sentido, los valores que destacan de los líderes para la justicia social son: asumen riesgos, accesibles, invierten en las relaciones,





reflexivos, colaborativos, intencionales.

El trabajo de San Juan & Bueno (2017) sobre estilos de liderazgo en la gestión académica universitaria española alude a la importancia del desarrollo de nuevos modelos e incluyen una combinación de *estilos individuales* como situacional, transaccional-transformacional y la posesión de unos rasgos que permitan un liderazgo ideológico, carismático, emocional y visionario; y *estilos grupales* como un liderazgo compartido, por equipos, auto-organizador y transformador, que coincide con un liderazgo mixto estratégico de calidad. En una línea similar, Bolden, Petrov & Gosling (2008), en una investigación desde la perspectiva cualitativa en doce universidades de Reino Unido, proponen un nuevo modelo de liderazgo en Educación Superior que agrupa cinco dimensiones: individual, social, estructural/organizacional, contextual y de desarrollo.

El concepto de liderazgo inclusivo supera perspectivas más clásicas como transformacional-transaccional (Ryan, 2006; González, 2008; Gómez-Hurtado, 2013) que suponen perspectivas más individuales, en una tendencia a las grupales y situacionales (Bolden, Petrov & Gosling, 2008; Amejide et al., 2009).

Concretamente, Gómez-Hurtado (2013) realiza un análisis de la literatura internacional y nacional de la mano de Murillo y Hernández (2011) y concluye que “es probable que lo que define al liderazgo inclusivo no sea tanto el estilo como las prácticas que promueven, vinculadas a una serie de valores y principios ligados a la inclusión” (p.76) aludiendo a la colaboración, intencionalidad, compromiso, atrevimiento, transparencia de las decisiones como actitud y reflexividad como los valores y actitudes que definen el estilo y las prácticas del liderazgo inclusivo.

En definitiva, el liderazgo inclusivo se concibe como “la energía que se genera colectivamente cuando los individuos trabajan juntos, toman y comparten iniciativas y responden y construyen sobre ellas” (González 2008, p.90), con el reto de “generar las condiciones y desarrollar aquellas prácticas que hagan posible que todos los alumnos puedan aprender bien, en un contexto socialmente justo y democrático” (p.94).

### CONCLUSIONES

Tras un análisis de la literatura existente en relación a liderazgo inclusivo en la universidad detectamos una escasez de bibliografía en esta dirección, principalmente en España. Si bien es abundante la temática de Educación Inclusiva y de liderazgo, encontrar ambos aspectos en un mismo estudio de investigación es menos usual y si estos conceptos los dirigimos hacia la Educación Superior, apenas son existentes. La mayoría de los trabajos encontrados sobre liderazgo realizados desde la universidad, tanto a nivel nacional como internacional, tienen como muestra de estudio centros de Educación Primaria y Educación Secundaria. Por todo ello, consideramos convenientes trabajos como el que proponemos cuyo objetivo se centra en la visión de los líderes universitarios en la Atención a la Diversidad (AD) y la inclusión educativa.



Es urgente la producción pormenorizada de información empírica que nos permita interpretar y comprender el liderazgo en la universidad desde una perspectiva inclusiva. Que incluya a distintos actores (profesorado, estudiantes y personal de administración y servicios) y niveles de concreción del liderazgo.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ainscow, M. (2008). *Desarrollo de escuelas inclusivas. Ideas, propuestas y experiencias para mejorar las instituciones escolares*. (2.ª Ed.) Madrid: Narcea.
- Biewer, G., et al. Pathways to inclusion in European higher education systems. *Alter-European Journal of Disability Research*, 4, 278-289.
- Bolden, R., Petrov, G., & Gosling, J. (2008). Tensions in higher education leadership: Towards a multi-level model of leadership practice. *Higher Education Quarterly*, 62(4), 358-376.
- Bolívar, A.; López, J. & Murillo, F.J. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. *Revista Fuentes*, 14, 15-60.
- Casanova, H. & López, J. C. (2016). Nuevos modelos de gobierno y gestión de la universidad. En M. A. Santos (Ed.) *Sociedad del conocimiento. Aprendizaje e Innovación en la Universidad*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Dovigo, F., & Casanova, L. (Eds.) (2017). Good practices for equity and inclusion in higher education. Bergamo: University of Bergamo. Recuperado (20.12.17) de <https://goo.gl/GWVm1b>
- Echeita, G. (2014). *Educación para la inclusión o educación sin exclusiones*. (3.ª ed.) Madrid: Narcea.
- Fernández, J. M. & Hernández, A. H. (2013). Liderazgo directivo e inclusión educativa. *Perfiles educativos*, 35, 27-41.
- Fernández, J. M. & Hernández, A. H. (2013). El liderazgo como criterio de calidad en la educación inclusiva. *Estudios sobre Educación*, 24, 83-102.
- García, M. G., & García, M. J. C. (2017). La contribución de la universidad al desarrollo de prácticas inclusivas: dilemas y propuestas para avanzar compartiendo. *Revista de Educación Inclusiva*, 1, 123-138.
- Gómez, I. (2013). Dirección y gestión de la diversidad en la escuela: hacia un liderazgo inclusivo. *Revista Fuentes*, 14, 61-84
- González, M.T. (2008). Diversidad e inclusión educativa. Algunas reflexiones sobre el





## Liderando investigación y prácticas inclusivas

liderazgo en el centro escolar. *Revista electrónica Iberoamericana sobre calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 6, 82-99.

León Guerrero, M.J. (2012). El liderazgo para y en la escuela inclusiva. *Educatio Siglo XXI*, 30819, 133-160.

Ministerio de Educación (2010). Estrategia Universidad 2015. El camino para la modernización de la Universidad. Madrid: Ministerio de Educación. Recuperado (10.10.17) de <https://goo.gl/jRKywV>

Pueyo, Á. P., Sánchez, B. T., Pastor, V. M. L., Ortín, N. U., Lara, E. R., Bujosa, M. C., & Oliva, F. J. C. (2008). Evaluación formativa y compartida en la docencia universitaria y el Espacio Europeo de Educación Superior: cuestiones clave para su puesta en práctica. *Revista de educación*, 347, 435-451.

Real Decreto 1791/2010, de 30 de diciembre. Estatuto del Estudiante Universitario. Madrid: Ministerio de Educación. Recuperado (10.10.17) de <https://goo.gl/GMt2Nv>

Ryan, J. (2006). Inclusive leadership and social justice for schools. *Leadership and Policy in schools*, 1, 3-17.

San Juan, M. & Bueno, A. (2017). Estilos de Liderazgo en la Gestión Académica Universitaria Española. Recuperado (17/12/2017) de <https://goo.gl/cMm9q2>

Torres, J. A. (2010). Pasado, presente y futuro de la atención a las necesidades educativas especiales: Hacia una educación inclusiva. *Perspectiva Educativa*, 1, 62-113.

