



La preparación universitaria en liderazgo inclusivo para directores de escuela: un análisis desde programas de posgrado

University Preparation in Inclusive Leadership for School Principals: An Analysis of Postgraduate Programs

Francisco Javier Guajardo Medina

Universidad Santo Tomás

fguajardo3@santotomas.cl

 <https://orcid.org/0009-0006-6485-5659>

Resumen

El presente ensayo examina críticamente el papel de la formación universitaria de posgrado en el desarrollo del liderazgo inclusivo en directores de escuela. En un contexto educativo caracterizado por la diversidad y la creciente demanda de equidad, se hace necesario replantear los modelos de formación directiva. A través de una revisión de literatura especializada, se analizan los enfoques teóricos del liderazgo inclusivo, las prácticas formativas en programas de posgrado y las competencias requeridas para una dirección escolar orientada a la inclusión. Los resultados evidencian avances en la incorporación de contenidos inclusivos, aunque persisten limitaciones en su implementación, particularmente en la articulación entre teoría y práctica y en el desarrollo de competencias socioemocionales. Asimismo, se destaca la relevancia de metodologías activas y el aprendizaje situado como estrategias efectivas en la formación de líderes educativos. En la discusión, se plantea la necesidad de transformar los programas de posgrado hacia modelos integrales, críticos y contextualizados, especialmente en el contexto latinoamericano. Se concluye que la formación universitaria tiene un rol estratégico en la construcción de sistemas educativos más justos y pertinentes, siempre que asuma la inclusión como un eje estructural y no solo discursivo.

Palabras clave: liderazgo inclusivo, formación de posgrado, dirección escolar, inclusión educativa, justicia social

Abstract

This essay critically examines the role of postgraduate university education in the development of inclusive leadership among school principals. In an educational context characterized by diversity and an increasing demand for equity, it becomes necessary to rethink leadership training models. Through a review of specialized literature, this study analyzes theoretical approaches to inclusive leadership, training practices in postgraduate programs, and the competencies required for school leadership oriented toward inclusion. The findings reveal progress in the incorporation of inclusive content; however, limitations persist in its implementation, particularly in the articulation between theory and practice and in the development of socio-emotional competencies. Additionally, the relevance of active methodologies and situated learning is highlighted as effective strategies in the preparation of educational leaders. The discussion emphasizes the need to transform postgraduate programs toward comprehensive, critical, and context-based models, especially in the Latin American context. It is concluded that university education plays a strategic role in building more equitable educational systems, provided that inclusion is addressed as a structural rather than merely discursive element.

Keywords: inclusive leadership, postgraduate education, school leadership, inclusive education, social justice

Introducción

En el escenario educativo contemporáneo, la inclusión se ha consolidado como un principio orientador de las políticas y prácticas educativas a nivel global. Este enfoque reconoce la diversidad como una característica inherente de las comunidades escolares y promueve el derecho de todos los estudiantes a participar y aprender en igualdad de condiciones. En este marco, el liderazgo escolar adquiere una relevancia central, ya que los directores de escuela son actores clave en la construcción de culturas institucionales inclusivas.

El concepto de liderazgo inclusivo ha sido ampliamente desarrollado en la literatura educativa, destacándose como un enfoque que busca transformar las prácticas escolares para responder a la diversidad. Según Ainscow y Sandill (2010), este tipo de liderazgo implica la capacidad de identificar y eliminar barreras para el aprendizaje y la participación, promoviendo entornos educativos equitativos. De este modo, el liderazgo inclusivo no solo se relaciona con la gestión administrativa, sino con una visión ética y social de la educación.

En este contexto, la formación de directores de escuela se convierte en un elemento crucial. Las universidades, a través de programas de posgrado, tienen la responsabilidad de preparar a los

futuros líderes educativos para enfrentar los desafíos de la inclusión. Sin embargo, diversos estudios han señalado que existe una brecha entre el discurso inclusivo y la práctica formativa, lo que limita el desarrollo de competencias necesarias para un liderazgo efectivo (Leithwood et al., 2020).

En América Latina, y particularmente en Chile, esta problemática adquiere mayor complejidad debido a la persistencia de desigualdades estructurales en el sistema educativo. A pesar de avances normativos, como las políticas de inclusión educativa, aún se observan prácticas segregadoras que dificultan la implementación de una educación verdaderamente inclusiva. En este escenario, la formación de líderes escolares con enfoque inclusivo se vuelve una prioridad.

El presente ensayo tiene como objetivo analizar críticamente la preparación en liderazgo inclusivo que ofrecen los programas de posgrado, examinando sus características, limitaciones y desafíos. Se busca aportar a la reflexión sobre la necesidad de transformar los modelos de formación directiva para avanzar hacia sistemas educativos más equitativos.

Metodología

El presente trabajo se desarrolla bajo un enfoque cualitativo de tipo reflexivo-analítico, sustentado en la revisión de literatura académica especializada. Este tipo de enfoque permite interpretar críticamente los aportes teóricos y empíricos existentes en torno al liderazgo inclusivo y la formación de directores de escuela.

Se realizó una selección intencionada de fuentes, priorizando artículos científicos, libros y reportes institucionales publicados en las últimas dos décadas. Entre los autores considerados se encuentran Ainscow, Booth, Leithwood, Boerr, Muñoz, Weinstein, Darling-Hammond y Murillo, quienes han contribuido significativamente al estudio del liderazgo educativo y la inclusión.

El análisis se estructuró en torno a tres categorías principales:

1. Formación en liderazgo inclusivo en programas de posgrado.
2. Estrategias pedagógicas utilizadas en la formación directiva.
3. Competencias necesarias para el ejercicio del liderazgo inclusivo.

Estas categorías permitieron organizar la información y desarrollar una reflexión crítica sobre el estado actual de la formación universitaria en este ámbito.

Resultados

Los resultados de la revisión evidencian que la formación en liderazgo inclusivo en programas de posgrado ha experimentado avances significativos, aunque aún presenta importantes desafíos.

En primer lugar, se observa una creciente incorporación de contenidos relacionados con la inclusión educativa en los planes de estudio. Estos contenidos abordan temáticas como diversidad, equidad, necesidades educativas especiales, sensemaking (construcción de sentido) y políticas inclusivas. Sin embargo, diversos autores coinciden en que estos elementos suelen presentarse de manera aislada, sin una integración transversal en el currículo (Booth & Ainscow, 2015).

En segundo lugar, se identifica una predominancia de enfoques tradicionales de liderazgo, centrados en la gestión administrativa y el rendimiento académico. Este modelo limita el desarrollo de un liderazgo orientado a la inclusión, ya que no considera aspectos fundamentales como la justicia social, la participación y la construcción de comunidades educativas inclusivas (Leithwood et al., 2020).

Otro hallazgo relevante es la escasa articulación entre teoría y práctica en la formación de posgrado. Muchos programas priorizan la transmisión de conocimientos teóricos, pero ofrecen pocas oportunidades para la aplicación en contextos reales. Esto genera dificultades en la transferencia de aprendizajes al ejercicio profesional.

En esa misma dinámica, es necesario comprender en estos nuevos escenarios donde la *inclusión* como narrativa educacional, va cobrando relevancia en los directores escolares que resignifican sus creencias, prácticas e identidades profesionales en este actual escenario, pues en ellos confluyen la política pública y la cultura escolar territorial y toda la diversidad educacional que con eso conlleva.

De esta manera ir develando su rol y el cómo trasciende a la mera gestión administrativa, la formación de los directores, se hace indispensable para que estos se vayan configurando como actores clave en la mediación de las reformas, asumiendo una función de “implementadores-traductores”, dentro de una estructura en tensión, tanto de las demandas externas de las nuevas políticas y del emergente rol territorial que deben gestionar con la experiencia pero también con una formación académica pertinente en la actual narrativa educacional, en articulación con los objetivos propios de las escuelas que lideran (Weinstein & Muñoz, 2018).

Esta complejidad del rol directivo releva, por tanto, la necesidad de una sólida formación académica, capaz de dotar a los directores de herramientas teóricas y analíticas que les permitan

interpretar críticamente las políticas, contextualizarlas en sus territorios y ejercer un liderazgo pedagógico reflexivo, situado y transformador (Muñoz Stuardo, 2024).

No obstante, se destacan experiencias formativas innovadoras que incorporan metodologías activas, como el aprendizaje basado en problemas, el análisis de casos y las prácticas situadas. Estas estrategias permiten a los estudiantes desarrollar habilidades prácticas y reflexivas, favoreciendo la comprensión de la complejidad del liderazgo inclusivo (Darling-Hammond et al., 2017).

Finalmente, los resultados evidencian que el liderazgo inclusivo requiere un conjunto de competencias específicas, entre las que destacan: la empatía, la comunicación efectiva, la capacidad de trabajo colaborativo y la gestión de la diversidad. Estas competencias no siempre son abordadas de manera sistemática en los programas de formación.

Discusión

Los hallazgos obtenidos permiten reflexionar sobre la necesidad de transformar los programas de posgrado en dirección escolar, orientándolos hacia un enfoque más integral e inclusivo. La evidencia sugiere que la inclusión no debe ser entendida como un contenido adicional, sino como un eje estructural de la formación.

Es decir, la inclusión debe ir siendo la estructura de una construcción de sentido -o sensemaking- de la gestión y liderazgo (Muñoz Stuardo, 2024), que permita adquirir y desarrollar herramientas que intervengan la realidad educacional de manera orgánica y pertinente al conexto que se circunscriba la dirección educacional.

En este sentido, el liderazgo inclusivo implica una transformación profunda de las prácticas educativas y de las culturas institucionales. Como señalan Ainscow y Sandill (2010), la inclusión es un proceso continuo que requiere cuestionar las prácticas existentes y promover cambios sostenidos en las escuelas.

Así pues, la formación de directores debe contemplar que la teoría que surge de la preparación académica, de espacio a la vinculación de las experiencias pedagógicas previas y la propia trayectoria profesional, volviéndose una espacio flexible donde la construcción de sentido del liderazgo, tenga arraigo en la propia realidad profesional, es decir, la preparación universitaria

de posgrado de directores debe converger en el *saber experiencial* de quien vive el proceso de estudio (Boer, 2026).

Uno de los principales desafíos identificados es la brecha entre teoría y práctica. Para abordar esta problemática, es fundamental que los programas de posgrado incorporen experiencias de aprendizaje situadas, que permitan a los estudiantes enfrentarse a contextos reales de diversidad. Esto contribuiría a desarrollar competencias prácticas y a fortalecer la capacidad de toma de decisiones en situaciones complejas.

Asimismo, se hace necesario replantear los modelos de liderazgo promovidos en la formación universitaria. En lugar de enfoques jerárquicos y centrados en la eficiencia, se deben promover modelos de liderazgo distribuido y colaborativo, que valoren la participación de todos los actores educativos.

Otro aspecto relevante es el desarrollo de competencias socioemocionales. El liderazgo inclusivo requiere habilidades como la empatía, la escucha activa y la resolución de conflictos. Estas competencias son fundamentales para la construcción de comunidades escolares inclusivas, pero suelen ser subestimadas en la formación tradicional.

En el contexto latinoamericano, las desigualdades estructurales del sistema educativo plantean desafíos adicionales. En países como Chile, la segregación escolar y las brechas socioeconómicas dificultan la implementación de políticas inclusivas. En este escenario, el liderazgo inclusivo se posiciona como una herramienta clave para promover la equidad y la justicia social (Murillo & Hernández-Castilla, 2014).

Por lo tanto, la formación universitaria debe asumir un rol transformador, orientado no solo a la preparación técnica de los directores, sino también a su formación ética y social. Esto implica promover una visión crítica de la educación, que permita cuestionar las desigualdades y generar cambios significativos en las escuelas.

Conclusiones

A partir del análisis realizado, se concluye que la formación universitaria de posgrado desempeña un papel fundamental en el desarrollo del liderazgo inclusivo en directores de escuela. No obstante, existen importantes desafíos que deben ser abordados para lograr una formación efectiva.

En primer lugar, es necesario avanzar hacia una integración transversal de la inclusión en los programas de estudio, superando su tratamiento fragmentado. En segundo lugar, se requiere fortalecer la articulación entre teoría y práctica, incorporando metodologías activas y experiencias situadas.

Asimismo, es fundamental promover el desarrollo de competencias socioemocionales y modelos de liderazgo colaborativo, que permitan responder a la complejidad de los contextos educativos actuales.

Finalmente, se destaca la importancia de contextualizar la formación en función de las realidades locales, especialmente en contextos marcados por la desigualdad. En este sentido, el liderazgo inclusivo se presenta como una herramienta clave para avanzar hacia sistemas educativos más justos y equitativos.

Desde esta perspectiva, es el entramado teórico que se configura en la formación académica el que posibilita tensionar y desnaturalizar las prácticas para gestionarlas con pertinencia, abriendo la posibilidad de reconfigurarlas a partir de nuevas lecturas.

En este sentido, la experiencia por sí sola resulta insuficiente si no entra en diálogo crítico con marcos conceptuales que permitan interpretarla y resignificarla. Por ello, el ejercicio del rol directivo —especialmente desde una perspectiva inclusiva— exige una articulación consciente entre el saber experiencial y el saber académico, no como dimensiones opuestas, sino como un campo de complementariedad que habilita y habita una conducción pedagógica más reflexiva, situada y transformadora.

Referencias

- Ainscow, M., & Sandill, A. (2010). Developing inclusive education systems: The role of organisational cultures and leadership. *International Journal of Inclusive Education*, 14(4), 401–416.
- Boerr, C. (2026) El rol directivo y su influencia para gestionar la creación de prácticas educativas inclusivas y la transmisión de cultura educativa inclusiva en las escuelas secundarias. Universidad Nacional de Cuyo.
- Booth, T., & Ainscow, M. (2015). *Index for inclusion: Developing learning and participation in schools*. CSIE.

Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). *Effective teacher professional development*. Learning Policy Institute.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22.

Murillo, F. J., & Hernández-Castilla, R. (2014). Liderazgo para la justicia social en educación. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social*, 3(1), 13–32.

Muñoz Stuardo, G. (2024) Entre el compromiso y la resistencia: Causa y consecuencias del sentido que los líderes escolares dan a una reforma a gran escala en Chile, Universidad de Granada.

Weinstein, J., & Muñoz, G. (2018). *Mejoramiento y Liderazgo en la escuela: Once Mirada* (1.^a ed.). Universidad Diego Portales.

