

# Gestión de la Brújula Europea para la Inclusión

## Una Guía para utilizar la Brújula Europea para la Inclusión

Prácticas de apoyo a la escolarización y educación inclusive para niños y jóvenes (SPISEY)

### Lista de contenidos

<b>1. Introducción</b> .....	2
<b>2. Gestión del proceso de utilización de la Brújula Europea para la Inclusión</b> .....	2
2.1 Nivel de gestión escolar .....	3
2.1.1 Acciones para la dirección del centro educativo.....	4
2.2 Nivel de las partes interesadas .....	4
2.2.1 Acciones en cooperación con las partes interesadas .....	5
2.3 Nivel de proceso – Introducción .....	8
<b>3. Una historia de ejemplo sobre cómo utilizar la Brújula Europea para la Inclusión</b> .....	8
<b>4. La importancia del contexto para utilizar la brújula</b> .....	14

***” La gestión consiste en hacer las cosas bien  
El liderazgo consiste en hacer las cosas correctas”***

*Peter F. Drucker*

***“Y trabajar con la inclusión social en las escuelas requiere liderazgo”***

*Equipo del Proyecto SPISEY*



## 1. Introducción

La Brújula Europea para la Inclusión, así como el objetivo general y el contexto de la misma, se presentan en el Documento de Base. El presente documento es el Documento de Gestión, que lleva el Documento de Base un paso más cerca de la práctica, ya que contiene ideas y ejemplos de cómo gestionar y aplicar la Brújula Europea para la Inclusión en la práctica. Se trata de un documento inspirador y, por supuesto, está pensado para ser adaptado a su situación y necesidades locales. El Documento de Gestión debe considerarse como un catálogo de aportaciones inspiradoras y no como una guía normativa o imperativa de "debes hacer", ya que no hay una única manera de utilizar la brújula y sus componentes. De ahí que se puedan leer algunas reflexiones generales sobre la perspectiva global que, para cualquier dirección de escuela, director o equipo directivo, podría ser útil para repasar.

El documento también presenta un concepto de cómo empezar el proceso de participación de las partes interesadas en el proceso de cambio basado en la Brújula Europea para la Inclusión.

Por último, en este documento podrá aprender de las experiencias de otros, ya que se presenta un ejemplo de una escuela que ha aplicado la Brújula.

Cuando se opte por trabajar con la Brújula Europea para la Inclusión, este documento de gestión debe conectarse y utilizarse junto con la presentación de PowerPoint elaborada como presentación genérica de la brújula.

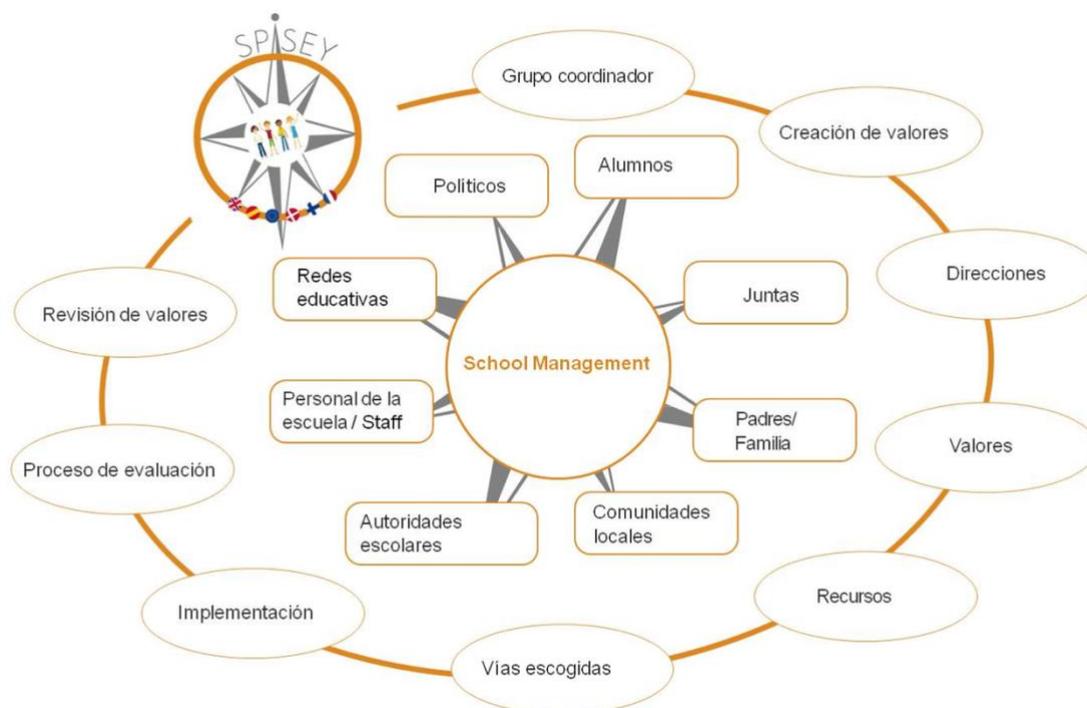
Y, por supuesto, la caja de herramientas desarrollada para el uso y el apoyo al trabajo con la Brújula Europea para la Inclusión y los 9 componentes debe ser visitada para obtener ideas y respuestas para el CÓMO se hace.

Puede encontrar este documento, junto con todas las demás partes de la Brújula Europea para la Inclusión en la plataforma de recursos y conocimientos SPiSEY aquí: [www.spisey-project.eu](http://www.spisey-project.eu)

## 2. Gestión del proceso de utilización de la Brújula Europea para la Inclusión

La idea detrás a la Brújula Europea para la Inclusión es que la inclusión necesita un liderazgo para ser implementada en cualquier práctica escolar o institucional educativa, ya que la promoción de la inclusión siempre está relacionada con el uso de los recursos asignados y las decisiones sobre dilemas con consecuencias. Como el liderazgo también consiste en asumir la responsabilidad tanto del proceso de cambio como de la colaboración entre las personas o partes interesadas que participan en él, es necesario que la dirección de cualquier centro escolar tenga cierta sensibilidad en estas cuestiones. Por lo tanto, la Brújula Europea para la Inclusión contiene tres niveles que se enfocan en 1) asumir el liderazgo como dirección escolar en un proceso de desarrollo, 2) involucrar a las partes interesadas relevantes en el proceso y cómo colaborar con ellas, y 3) las actividades concretas del proceso para trabajar e implementar los valores que apoyan la escuela inclusiva.

**Figura 1: La Brújula Europea para la Inclusión**



La gestión del proceso de utilización de la brújula en muchos aspectos es igual a cualquier otra tarea de liderazgo. Por otro lado, la mera mención del concepto "inclusión social" en algunos entornos, parece ofender a los profesionales y a otras partes interesadas. Esto, sin duda, está relacionado con cómo los deseos de mayor inclusión en muchos países a lo largo del tiempo, han estado ligados a los recortes políticos decididos de los presupuestos escolares. Con esto en mente, es necesario reflexionar sobre las perspectivas estratégicas y las acciones que deben tomarse en el proceso de utilización de la brújula. Esto tiene mucho que ver con la gestión y, naturalmente, este texto se centrará en la "gestión del proceso de utilización de la Brújula Europea para la Inclusión". La presentación de los retos posibles y previstos en la gestión del proceso hace referencia al documento de base y a la presentación en detalle de la Brújula Europea para la Inclusión que allí se hace. Para evitar un solapamiento excesivo, el texto que sigue sólo se referirá puntualmente al documento de referencia.

En el texto "gestión escolar" se utilizará como expresión común para cualquier tipo de liderazgo escolar, como directores de escuela, decanos, gestores escolares, equipos de dirección, etc.

En el siguiente texto, se hará una introducción general, desde la perspectiva de la gestión escolar, centrándose en los tres niveles de la brújula: 1) El nivel de gestión escolar, 2) El nivel de las partes interesadas y 3) Los nueve elementos del proceso.

## ***2.1 Nivel de gestión escolar***

Como se ha escrito en la primera página de este documento, existe una fuerte necesidad de liderazgo, cuando una escuela quiere trabajar con la inclusión social y la escolarización inclusiva. Es un área llena de dilemas y decisiones estratégicas, y para que el equipo cumpla con su responsabilidad profesional y haga frente a los retos que conlleva, la escolarización inclusiva es un campo de liderazgo que atraviesa los cuatro discursos de la inclusión social, que son 1) el discurso



económico, 2) el discurso pragmático, 3) el discurso político y 4) el discurso ético. Tanto la dirección de la escuela como el personal se encuentran a diario con los cuatro discursos como justificación a favor o en contra de la inclusión. La contribución a la clarificación de los discursos que entran en juego en el debate sobre el desarrollo de la escuela inclusiva tiene una importante función de liderazgo.

Es especialmente un reto para la dirección de la escuela aclarar que se pueden invocar los cuatro discursos, pero que un solo discurso no puede determinar la agenda de la iniciativa total de la escuela. Para calificar este debate, sería constructivo que los discursos se utilizaran para mantener separados los argumentos políticos, económicos, éticos y pragmáticos. De este modo, los discursos pueden utilizarse para centrarse en el ámbito del liderazgo, y no sólo para especificar qué áreas son responsabilidad de la dirección de la escuela y cuáles son responsabilidad del personal profesional. Una vez más, es importante destacar que la dirección de la escuela necesita reforzar las competencias profesionales del personal para trabajar con una "didáctica social" que se centre en los aspectos en los que los niños participan en las actividades escolares con el fin de aprender.

### 2.1.1 Acciones para la gestión escolar

El desarrollo de una escuela inclusiva depende, por tanto, de dos importantes requisitos previos:

- El desarrollo de las competencias profesionales adecuadas dentro de la administración, así como dentro del personal docente, es necesario para cumplir los objetivos de la escuela en relación con la inclusión.
- Desarrollo de la dirección de la escuela para que todos los implicados en la escuela participen en una comunidad escolar activa en el proyecto de inclusión. Lo que esto implica específicamente para la dirección en la perspectiva de la inclusión se desarrolla a continuación.

La inclusión, desde la perspectiva del liderazgo, es una herramienta de gestión que ayuda a la dirección de la escuela:

- Contribuir a las condiciones organizativas que permitan a las partes interesadas, tanto internas como externas, en la inclusión, desempeñar un papel motivado y comprometido en el proceso. La tarea general de liderazgo consiste en implicar a las partes interesadas en la escuela de manera que cada una de ellas pueda contribuir a la escuela inclusiva, un aspecto de colaboración y co-creación que se convierte en el principio general de la utilización de esta Brújula.
- Crear y formular orientaciones comunes para los implicados en la inclusión, involucrándolos y coordinando sus recursos,
- Desarrollar y formular un marco conjunto para los individuos implicados, que les permita actuar sobre la base de valores comunes, orientaciones, obstáculos, recursos y vías elegidas.

Con estas perspectivas, es obvio que al poner en marcha un proyecto utilizando la Brújula Europea para la Inclusión será necesario que la dirección de cualquier centro escolar reflexione y tenga en cuenta las posiciones e intereses estratégicos relacionados con las próximas decisiones y acciones.

## 2.2 Nivel de las partes interesadas

El segundo nivel de la brújula de la inclusión muestra las diferentes partes interesadas, todas ellas relevantes en el proceso de creación, desarrollo y mantenimiento de prácticas inclusivas. Las partes interesadas son importantes como personas clave con conocimientos básicos y experiencia sobre las dinámicas que apoyan la inclusión y causan la exclusión. Pero estas personas clave son también



recursos clave en el proceso de planificación, realización y evaluación del cambio, ya que su participación y posibilidades de actuación son cruciales para la calidad del proceso.

En relación con las partes interesadas, pueden identificarse una serie de partes interesadas internas y externas como socios importantes para la colaboración en el proceso. El número de partes interesadas será diferente de una escuela a otra o de un caso a otro y, por lo tanto, cualquier proceso que aplique la Brújula de la Inclusión debe adaptarse en función de las partes interesadas pertinentes que deban participar. Para conocer esto, es necesario realizar una investigación local, ya que la dirección de la escuela debe reflejar e investigar el número y la naturaleza de las partes interesadas locales importantes. Por supuesto, algunas partes interesadas ya serán colaboradores reconocidos, pero es importante asegurarse de que ninguna parte interesada relevante quede fuera del proceso por negligencia o serpendencia. En la figura 1 de la página 3, el "anillo interior" ilustra las partes interesadas más comunes en casi todas las escuelas o instituciones educativas. (Para más información sobre las partes interesadas y las definiciones de las mismas, consulte el documento de referencia).

### 2.2.1 Acciones en cooperación con las partes interesadas

Cualquier parte interesada está, por naturaleza, interesada en contribuir a cualquier tipo de proceso que optimice la calidad de la escuela u organización en la que participa. No obstante, la dirección del centro educativo debe centrarse en cómo se crea, apoya y mantiene esta participación a lo largo de cualquier proceso que intente allanar los inevitables "baches".

La perspectiva de las partes interesadas en la Brújula Europea para la Inclusión es importante a dos niveles. En la "visión general" que se tiene de la brújula, es fundamental que no se deje de lado a ninguna de las partes interesadas, como desgraciadamente ocurre a menudo. Cuando cualquier escuela o institución educativa inicie un proceso de cambio, será absolutamente necesario investigar a fondo las posibles partes interesadas relevantes para el proceso de cambio. Por supuesto, la dirección del centro educativo suele tener conocimiento de las posibles partes interesadas, pero será importante decidir qué partes interesadas serían imprescindibles para el proceso y qué tipo de partes interesadas podrían considerarse como participantes.

En la "visión de conjunto", al crear un grupo de coordinación para iniciar un proceso de cambio utilizando la brújula, la dirección de la escuela tiene que reflexionar sobre las personas clave que son importantes para conseguir un arranque positivo y productivo. Para apoyar este esfuerzo y, con la esperanza de tener éxito en la aplicación de la brújula de la inclusión, tanto el proceso como las partes interesadas deben contar con un andamiaje y, para ello, seis puntos de atención específicos podrían informar a la dirección de la escuela<sup>1</sup>.

Los seis pasos que se presentan a continuación son obstáculos comunes en cualquier proceso de cambio que requiera una gran concienciación y deben considerarse como un andamiaje para poner en marcha los procesos de cambio:

#### **Reclutamiento de interesados**

- En primer lugar, la dirección de la escuela debe movilizar el interés. Crear interés y voluntad e invertir tiempo y esfuerzo en el proceso, es un requisito previo para el éxito de cualquier

---

<sup>1</sup> El andamiaje es un concepto que tiene su origen en la teoría del constructivismo social y más recientemente ha sido elaborado por Jerome Bruner (1915 - 2016).



proyecto. Para conseguir la motivación de las personas para participar en cualquier proyecto, éste debe ser muy significativo tanto a nivel organizativo como personal.

- En la práctica, esto equivale a las posibilidades de participación y, lo que es más importante, a las posibilidades de que las partes interesadas se den cuenta de que se les pedirá que tengan algo que decir en el proceso de utilización de la Brújula Europea para la Inclusión. Estar en esta posición significa posibilidades reales de influir tanto en el proceso como en el producto: un entorno más inclusivo a todos los niveles.
- El inicio de este proceso comienza con una invitación abierta dirigida al personal para que participe, que debe ser abierta; indicando que la participación significa influencia, y dirigiendo el objetivo general definido por la dirección de la escuela. En un proceso abierto y transparente, debe establecerse el equipo para el proceso, sobre la base de principios transparentes, pero, por descontado, cualquier dirigente es libre de dar un consejo a los miembros del personal que podrían contribuir de forma sólida al proceso, pero aun así debe hacerse de forma abierta.

### ***Reducción de la complejidad***

- Casi cualquier cuestión relativa a la promoción de la inclusión conlleva un nivel de complejidad elevado y casi siempre una serie de dilemas relacionados. Para evitar que los participantes en el proceso se confundan y reaccionen con una actitud negativa, hay que presentar el proyecto de inclusión de forma digestiva por así decirlo. Esto implica que los asuntos centrales, y sólo los centrales, se presentarán como centro del proceso y que éste se presentará de forma imaginable para los participantes. En relación con esto, hay que aclarar qué mandato se dará en relación con el grado de influencia en el proceso y el producto final. Pero también hay que optar por los recursos asignados a los participantes para el proceso, ya que no hacerlo provocaría inevitablemente confusiones.
- En la práctica, esto significa que la dirección de la escuela tiene que planificar el proceso muy deliberadamente y recorrerlo con mucho cuidado para evitar cualquier interferencia, aunque nunca podrá prever todo lo que podría suceder en este proceso de cambio.
- Al iniciar este proceso, se recomienda a la dirección de la escuela que mantenga un diálogo sobre los planes del proceso con un facilitador externo, ya que esto ofrece posibilidades de preguntas y reflexiones que la dirección de la escuela ni siquiera se habría planteado. Este tipo de facilitación y supervisión será muy útil, y sería óptimo que este proceso pudiera continuar a lo largo del proceso.

### ***Garantizar el progreso***

- Para garantizar la fluidez del proceso, hay que tener en cuenta una serie de hitos y establecer una serie de plazos para el trabajo en los diferentes aspectos del proceso. En relación con esto, es importante que los participantes experimenten que se está pisando un terreno nuevo y que el proyecto no es sólo una repetición de algunos actos conocidos de la historia de la organización. De ahí que el proceso y los avances en el mismo deban ser visualizados tanto a nivel interno como externo.
- En la práctica, garantizar el progreso mediante la utilización de la Brújula Europea significa que la dirección de la escuela debe ser muy comunicativa en todos los niveles del proceso. Todas las partes interesadas deben ser informadas de los detalles importantes y de las principales cuestiones del proceso para garantizar el avance del proyecto.
- Empezar el proceso de progresión implica que la dirección de la escuela, en el proceso de planificación, tiene que pensar en cómo llegar de la A a la Z. Hay que pensar muy bien en el arranque del proceso para saber dónde están los riesgos de desvíos en el proyecto. Una vez más, esta es una actividad para la que la dirección de la escuela debería encontrar el apoyo de un facilitador externo. También hay que decir que este proceso no debe realizarse una sola vez, sino que debe repetirse una y otra vez en varios bucles para informar y calibrar el proceso.



### ***Cómo afrontar los retos***

- Cualquier proceso de cambio está relacionado con los retos, ya que están relacionados con situaciones más o menos desconocidas, elecciones, rutinas, etc. Para cualquier lugar de trabajo, esto provocará incertidumbre y pérdida de control en diferentes niveles. Pero también será una situación con posibilidades de nuevo desarrollo organizativo y personal. En un proceso de cambio como éste, los directivos en general, tienen que afrontar estos retos con posibles consecuencias de cualquier tipo. El verdadero liderazgo consiste en guiar el proceso exponiendo abiertamente los retos que se avecinan.
- Cuando la dirección de la escuela afronte los retos, ya sea hablando o por escrito de forma honesta, proporcionará a las partes interesadas unas expectativas realistas de lo que está en juego en forma de retos y cambios futuros.
- Al iniciar el proceso de orientación, la dirección de la escuela o los consultores externos deben establecer rutinas de apoyo al personal y a otras partes interesadas en el proceso de cambio, dándoles también voz. Las críticas y las contribuciones constructivas deben ser reconocidas y consideradas como recursos, por lo que estas contribuciones deben ser consideradas respetuosamente implementadas en el proceso.

### ***Gestión de obstáculos***

- Cualquier proceso de cambio se encontrará con baches a lo largo del camino. En este contexto, los baches son las situaciones en las que las sugerencias y soluciones resultan ser irrelevantes, no efectivas o incluso contraproducentes en relación con el objetivo del proyecto inclusivo específico. Otro fenómeno que puede surgir es la formación de alianzas que provocan dinámicas productivas o destructivas a lo largo del proceso. En esta parte del proceso se trata de dar y recibir y asegurar la motivación para continuar el proceso.
- En la práctica, la dirección de la escuela debe estar alerta y reaccionar de forma proactiva para garantizar una dinámica positiva en el proceso. La clave es ser sensible, honesto, comunicativo y asegurar un diálogo continuo con todas las partes y los interesados.
- Comenzar con la gestión de los obstáculos para la dirección de la escuela debería ser una práctica de soporte desde el principio de la utilización de la Brújula Europea de Inclusión, si no forma ya parte del apoyo activo de la dirección de la escuela. Que las partes interesadas sepan cómo reaccionan los líderes ante los baches produce una sensación de seguridad, sobre la que la dirección del centro puede construir nuevas dinámicas.

### ***Mostrar y apoyar***

- Mostrar el camino y apoyar al personal y a otras partes interesadas es esencial para la relación entre la dirección de los centros escolares en la práctica de la promoción de la inclusión mediante el uso de la Brújula Europea para la Inclusión. Una de las mejores formas de hacerlo, aunque también la más difícil, es ser un modelo en el proceso. Promover cualquier proceso es predicar con el ejemplo cuando las cosas parecen complejas.
- En la práctica, la dirección de la escuela tiene que utilizar el feed-forward y guiar a los participantes utilizando experiencias de liderazgo anteriores, pero también prestando atención a cuándo retirarse y dejar la situación para que los participantes la dirijan ellos mismos. La puesta en marcha de esta parte del proceso depende de un juicio crucial sobre cómo se está desarrollando el proceso de acuerdo con los objetivos del proyecto. Para garantizar que la "propiedad" del proyecto se mantenga viva en los grupos de participantes, la dirección de la escuela debe equilibrar las cosas. Y estar preparados para interferir en cualquier momento del proceso.



### **2.3 Nivel de proceso - Introducción**

Dado que la inclusión es algo con lo que las escuelas e instituciones educativas tienen que trabajar a nivel local a través de la colaboración y la toma de decisiones locales, la Brújula Europea para la Inclusión está diseñada como una herramienta de proceso, que guía a la dirección de la escuela a través del proceso de colaboración, co-creación y toma de decisiones con las partes interesadas locales internas y externas. Este nivel de proceso es el tercer elemento de la brújula y consta de nueve componentes que representan todos ellos actividades importantes en el proceso de cambio organizativo.

Para una presentación exhaustiva y teórica de estos nueve componentes, lea el documento base. Para una presentación de lo que esto significa a nivel práctico trabajando con la práctica inclusiva, por favor vaya a la Caja de Herramientas para el proyecto SPISEY, que contiene sugerencias sobre qué tipo de métodos y materiales podrían utilizarse en el proceso de trabajo con la Brújula Europea para la Inclusión.

## **3. Una historia de ejemplo sobre cómo utilizar la Brújula Europea para la Inclusión**

Para dar un ejemplo de cómo trabajar con la Brújula Europea para la Inclusión, pasaremos por los nueve componentes del proceso, desde el establecimiento de un grupo de coordinación, la definición de los valores, las direcciones, las barreras, los recursos, las vías elegidas, la implementación, la evaluación del proceso y el final con los valores revisados. El caso presentado aquí revela algunas cuestiones y retos generales que se dan en todo tipo de procesos de cambio. Sin embargo, hay que señalar una vez más que todos los procesos de cambio son locales y, por tanto, de distinta naturaleza.

### ***La historia del caso: ¿cuál era el reto concreto con el que la escuela quería trabajar?***

Nuestro ejemplo se centra en cómo la dirección de la escuela puede trabajar con un equipo de líderes de equipo en un proceso de colaboración centrado en los desafíos organizativos y de otro tipo cuando los líderes de equipo deben tratar con valores inclusivos y otros valores relacionados. El caso que se presenta aquí es el de una escuela para adolescentes, todos ellos en proceso de aprendizaje y comprobación del tipo de educación o vocación que más les conviene. La escuela del caso es de reciente creación, al igual que la educación y el plan de estudios de esta escuela, que combina el aprendizaje práctico y el teórico.

### ***Presentación del proceso utilizando la Brújula Europea para la Inclusión en un caso concreto***

#### **○ Creación de un Grupo de Coordinación**

En este caso, la creación de un grupo de coordinación fue bastante fácil, ya que era una opción obvia designar al grupo de jefes de equipo como grupo de coordinación. En muchas escuelas habrá varios jefes de equipo con responsabilidad en áreas específicas de la organización, y en un proceso de cambio como la aplicación de la Brújula Europea de



Inclusión para el desarrollo organizativo, este nivel de competencia representa una buena aportación al proceso.

### **Así pues, ¿cuáles fueron los resultados de esta actividad en la escuela piloto?**

Elegir a los líderes del equipo como miembros del grupo de coordinación significa que la motivación para participar en el proceso es genérica, ya que el interés por los resultados en el ámbito específico de responsabilidad y calidad de los líderes del equipo, por así decirlo, está en los genes. En la historia del caso, esto resultó ser cierto, ya que este grupo de coordinación, junto con su conocimiento y compromiso, creó un mosaico preciso y complejo de retos tanto específicos como generales para que esta escuela implementara la inclusión como valor en todos los niveles de la organización.



### **Consulte la caja de herramientas para inspirarse en cómo organizar y facilitar el trabajo**

#### ***Creación de valores***

En la carta de motivación para la primera reunión, y como preparación para la misma, se pidió a cada miembro del equipo de líderes que encontrara un ejemplo de la práctica que representara una buena experiencia de inclusión social de la propia práctica, y que escribiera un texto de no más de media página A4. El director de la escuela fue el encargado de iniciar este proceso de motivación, dirigiendo esta tarea al equipo de líderes. Otra tarea para los líderes del equipo, como preparación para la primera reunión, fue reflexionar y definir qué hizo del ejemplo una buena experiencia. El objetivo era intentar definir si fueron las acciones de los líderes del equipo o las acciones de otras personas, las que calificaron esta experiencia como buena. Esto también dio lugar a reflexiones para averiguar exactamente qué valores definían esta experiencia.

Para la primera reunión y como inicio de la misma, el director de la escuela hizo una presentación de diferentes formas de pensar en los valores y de cómo definirlos en el contexto local situado. Consulte la caja de herramientas para inspirarse. Tras esta introducción, los líderes de los equipos compartieron las buenas experiencias y mantuvieron un diálogo sobre el contenido de los ejemplos, centrándose en las similitudes y las diferencias. En este diálogo se hizo hincapié en los valores relacionados con la inclusión y, además, los jefes de equipo intentaron crear un conjunto común de buenas prácticas basadas en sus experiencias prácticas. Sobre la base de este diálogo, se definieron en un texto conjunto los 3-5 valores más importantes y comunes durante la reunión.

### **Ahora bien, ¿cuáles fueron los resultados de esta actividad en la escuela piloto?**

Lo que ocurrió en este componente fue que los líderes de los equipos, al compartir historias o relatos de sus experiencias individuales, tuvieron la oportunidad de examinar la práctica de los demás y, lo que es más importante, las reflexiones y los valores que subyacen a sus decisiones personales y profesionales. Este tipo de proceso ha reforzado la confianza de los jefes de equipo en sí mismos, pero también ha despertado la curiosidad por saber cómo se pueden abordar los retos de la inclusión de otra manera. Poner en palabras lo que al



principio parecía más o menos específico resultó ser experiencias con muchas similitudes, lo que hizo mucho más fácil encontrar un terreno común y decidir sobre los 3 a 5 valores más importantes.



## **Consulte la caja de herramientas para inspirarse en cómo organizar y facilitar el trabajo**

### ***Decidir la dirección a seguir***

Mediante esta actividad, los líderes de los equipos tomaron los valores del texto conjunto y se unieron en un diálogo sobre la visión general y los objetivos para el trabajo posterior con los valores y su aplicación. El trabajo lo inició el director de la escuela, pero fueron los líderes de los equipos los que reflexionaron y sacaron conclusiones sobre las posibilidades de llegar a una aplicación satisfactoria de los valores.

En el marco de este proceso, los jefes de equipo tuvieron que tener en cuenta una serie de posibilidades sobre las que había que decidir para crear orientaciones realistas para las acciones futuras. Los temas que se debatieron fueron:

- Prioridad e incumplimiento de lo establecido.
- Corto y largo plazo
- Interno y externo
- Enfoque específico y un enfoque general

### **¿Cuáles fueron los resultados de esta actividad en la escuela piloto?**

Al pasar por este proceso, los líderes del equipo redujeron la complejidad que representa la práctica diaria y, por lo tanto, los muchos peligros de no mantenerse en el camino correcto o en la dirección acordada. Un resultado importante de examinar el amplio abanico de posibilidades de dirección fue la elección de direcciones realistas y no las 100% idealistas, que al final pueden causar algunas frustraciones en la organización.



## **Consulte la caja de herramientas para inspirarse en cómo organizar y facilitar el trabajo**

### ***Investigar los dilemas y los obstáculos***

Una cuestión importante en cualquier proceso de cambio organizativo es abordar qué tipo de barreras observadas o imaginadas podrían obstaculizar el proceso. Ser un líder de equipo que apoya a la dirección del centro educativo también incluye competencias para dialogar con el personal sobre la crítica y el escepticismo dirigidos a la implementación de nuevos valores y nuevas prácticas relacionadas. En este caso, se formularon las dos preguntas siguientes a los jefes de equipo con el fin de arrojar luz sobre los obstáculos, los desvíos y los posibles baches en el proceso de cambio:

- ¿Qué factores podrían alterar el proceso de puesta en práctica de los valores elegidos?



- ¿Cuáles son las posibilidades concretas de superar la barrera y qué cuestiones estructurales pueden considerarse obstáculos para poner en práctica cualquier valor elegido?

### **¿Cuáles fueron los resultados de esta actividad en la escuela piloto?**

Este componente de la aplicación de la Brújula Europea para la Inclusión es uno de los más esenciales, pero también de los más complicados, debido a que, aparentemente, las barreras acaban siendo el mayor reto para los cambios y el desarrollo de la organización. Para los responsables de los equipos de la historia del caso esto también resultó ser cierto. Adaptarse a las experiencias de los empleados en materia de barreras exige empatía y un análisis clarividente de la situación. Lo que la gente de una organización suele llamar barreras podría considerarse más bien como dilemas complejos. En este caso concreto, los jefes de equipo mostraron una gran capacidad de comprensión y de expresión de las barreras, pero al mismo tiempo mantuvieron una perspectiva curiosa y crítica, y fueron también capaces de elaborar una lista de posibilidades sobre cómo abordar las barreras.



**Consulte la caja de herramientas para inspirarse en cómo organizar y facilitar el trabajo**

#### ***Aclarar los recursos presentes y no presentes***

Estrechamente relacionada con la naturaleza de las barreras está, por supuesto, la cuestión de qué recursos están a mano para ser utilizados en el proceso y cuáles no. En el caso presentado, como en cualquier otro, la dirección de la escuela tiene que mantener un diálogo permanente con los líderes de los equipos sobre los recursos disponibles y necesarios. En el caso presentado, el tema de los recursos se abordó con la pregunta:

- ¿Qué recursos o qué tipo de apoyo se necesita para poner en práctica los valores elegidos?

### **¿Cuáles fueron los resultados de esta actividad en la escuela piloto?**

Los recursos en cualquier organización siempre parecen ser demasiado escasos y esta cuestión suele recaer en el nivel de los líderes, como los jefes de equipo. Lo que no es sorprendente, también fue el caso de estos jefes de equipo. Por un lado, se sentían responsables de asignar suficientes recursos, pero por otro lado, a menudo sentían que la asignación de recursos estaba fuera de sus manos. En esta situación, la solidaridad con los empleados, por un lado, y la dirección de la escuela y las autoridades escolares centrales, por otro, produjo ambivalencia. Este reto se vivió como una seria amenaza para la posición de los jefes de equipo y la satisfacción de su función laboral. Pero también coincidieron en la importancia de ser y actuar realmente como un equipo para apoyarse mutuamente.



**Consulte la caja de herramientas para inspirarse en cómo organizar y facilitar el trabajo**

#### ***Decidir cuáles van a ser las vías elegidas***



Después de haber aclarado la situación relacionada con las barreras y los recursos, los líderes del equipo, con el apoyo del director de la escuela, tienen que dar el siguiente paso, que consiste en aclarar y elegir qué acciones podrían o deberían llevarse a cabo para poner en práctica los valores. Para llegar a este punto, el caso presentado aquí, mostró la importancia de tener un diálogo con y entre los diferentes actores involucrados en el proceso de implementación de acciones inclusivas en la organización. Para apoyar este proceso, las tres preguntas que figuran a continuación sirvieron de apoyo:

- ¿Qué tipo de acciones se eligen como contenido y cómo se planifica su ejecución en relación con el tiempo y con las partes interesadas?
- ¿Qué hay que hacer antes de la puesta en marcha en relación tanto con la motivación para participar en el proceso como con cuestiones más relacionadas con la práctica?
- ¿Quién en la organización y fuera de ella debe participar haciendo qué en el proceso de aplicación?

### **¿Cuáles fueron los resultados de esta actividad en la escuela piloto?**

En muchos sentidos, esta actividad resultó ser una de las más cruciales en el proceso de participación de las partes interesadas, ya que fue el momento en el que se tomaron decisiones para el proceso. Una de las cosas de las que se dio cuenta el grupo en este proceso fue que es necesario centrarse cuando se empieza a trabajar con la inclusión social. Una escuela no puede abarcar todo tipo de retos al mismo tiempo, como el tabaquismo, el absentismo o los retos didácticos, al mismo tiempo que pone en marcha un proceso de cambio con el objetivo de promover la práctica inclusiva y de inclusión. Por lo tanto, el gran reto aquí era reducir las muchas posibilidades a lo que era realista llevar a cabo. Este proceso de reducción, en el que los jefes de equipo escucharon y se esforzaron por comprender las perspectivas y los futuros imaginados de los demás, resultó ser una cualidad importante a la hora de colaborar tanto con las partes interesadas como con el director de la escuela.



**Consulte la caja de herramientas para inspirarse en cómo organizar y facilitar el trabajo**

#### ***Control del proceso de aplicación***

El proceso de aplicación, que consiste en trabajar con los valores decididos, es ante todo una cuestión de planificación de lo que sucederá, cuándo y con quién. En otras palabras, el plan de aplicación debe ser un conocimiento común y reconocido por todas las partes interesadas. Durante el proceso de aplicación también es importante hacer un seguimiento de lo que ocurre y asegurarse de que las experiencias estén disponibles después del periodo de aplicación. Podría ser una ayuda tener un cuaderno de bitácora abierto para que todos los implicados tomen notas de lo que está ocurriendo. La aplicación se basa en gran medida en la retroalimentación y el *feedback* a lo largo de todas las actividades del proceso. Estas acciones fueron exactamente las que se decidieron en este proyecto de caso.

### **¿Cuáles fueron los resultados de esta actividad en la escuela piloto?**



Resultó que esta parte del proceso era uno de los componentes que necesitaba un mayor nivel de supervisión. Para poder dirigir el "qué, quién y cuándo", el director de la escuela tenía que estar absolutamente al tanto de lo que ocurría en todas las subactividades de este complejo proceso. Además, el proceso de aplicación puso de manifiesto la importancia de contar con algún tipo de sistema de retroalimentación y de información, y que el número de reuniones informativas decidido en un principio no era suficiente para el seguimiento.



**Consulte la caja de herramientas para inspirarse en cómo organizar y facilitar el trabajo**

#### ***Llevar a cabo la evaluación del proceso***

Tras el proceso de trabajo con la aplicación de los valores, se llevó a cabo una evaluación del proceso para hacer un seguimiento y asegurarse de que se han aplicado los valores acordados. Como se ha mencionado anteriormente en relación con la implementación, es importante el seguimiento, tanto durante como después de la implementación. La evaluación es una responsabilidad compartida por todos los participantes, pero los responsables del equipo, junto con el director de la escuela, tienen por supuesto la responsabilidad principal de la evaluación del proceso. En el caso que aquí se presenta, las experiencias locales que utilizan una forma específica de evaluación resultaron productivas como plantilla para el seguimiento del proceso de cambio. En una perspectiva más amplia, lo que significa no sólo el componente Implementación, sino todo el proceso de pasar por los 9 componentes de la Brújula de la Inclusión; desde la creación de valores hasta la implementación. En este caso, los líderes del equipo y el director del centro utilizaron una herramienta de evaluación de procesos muy conocida, ya que se consideró importante utilizar una herramienta de evaluación con la que la mayoría de los participantes estuvieran familiarizados.

#### **¿Cuáles fueron los resultados de esta actividad en la escuela piloto?**

La evaluación del proceso resultó ser un proceso complicado debido a que parecía haber varias concepciones diferentes de lo que había ocurrido en el proceso de aplicación. Según la función o el papel que hayan tenido los distintos profesionales, la impresión de éxito o fracaso de la implantación era distinta. Esto significó que el director y los jefes de equipo tuvieron que asumir el papel de traductores y mediadores en el proceso para producir una imagen común y reconocible de las realidades y para recoger y validar las acciones realizadas a lo largo del proceso.



**Consulte la caja de herramientas para inspirarse en cómo organizar y facilitar el trabajo**

#### ***Valores revisados***

Con el uso de este noveno componente de la Brújula Europea para la Inclusión, el ejemplo de caso presentado aquí terminó con la revisión de los valores acordados en primer lugar a un conjunto revisado de valores con algunos nuevos valores añadidos. Este número de



valores revisado abarcaba nuevas percepciones y experiencias realizadas en el transcurso del trabajo con los componentes en este proceso circular. Sin embargo, tal y como reveló el caso, este fue también el inicio de un nuevo proceso de cambio en la organización que no siempre fue tan fácil, pero la cuestión positiva aquí fue que todos los interesados habían pasado por el proceso juntos y todos habían tenido voz en el proceso, y se sintieron involucrados.

#### **¿Cuáles fueron los resultados de esta actividad en la escuela piloto?**

Resultó que el proceso de utilización de la Brújula Europea para la Inclusión tuvo una amplia gama de resultados a nivel organizativo y personal. Lo más importante fue, por supuesto, que los valores tras el proceso se actualizaron y para todas las partes interesadas esto se consideró como una cuestión positiva, ya que la escuela ahora podía comunicar sobre estos valores tanto a nivel interno como externo. Otro beneficio del proceso y de haber acordado un conjunto de valores revisados fue que todos los miembros de la organización se sintieron comprometidos con estos valores, ya que, por así decirlo, experimentaron una apropiación de lo "nuevo". Para el director de la escuela y los jefes de equipo, la revisión de los valores motivó la realización de nuevas actividades de promoción de la inclusión.



**Consulte la caja de herramientas para inspirarse en cómo organizar y facilitar el trabajo**

#### **4. La importancia del contexto para usar la brújula**

La razón de presentar este caso práctico es mostrar cómo utilizar la Brújula Europea para la Inclusión y servir de inspiración para ello. Pero hay que repetir aquí que el uso de la brújula, al igual que el uso de cualquier enfoque o concepto analítico de apoyo, implica la incorporación de realidades locales y definitorias que no pueden ni deben dejarse de lado. Por el contrario, estas variaciones deberían ser factores impulsores del uso de la brújula.

Otra cuestión importante en el centro de la presentación de este caso es el hecho de que cualquier dirección de escuela se beneficiaría del apoyo de un "externo" neutral, como un consultor externo o un facilitador, para que el director de la escuela no sea visto como el "gestor del cambio" que quiere que los demás cambien, sino como un participante que forma parte de los cambios de la misma manera que los demás interesados. Este recurso de apoyo proporcionará a cualquier dirección escolar una voz más fuerte en la narrativa organizativa, que hoy en día es tan importante para la supervivencia de cualquier escuela, organización o institución.