

# Breaking down Barriers

HOJA DE  
PROYECTO  
14

Roles clave de los líderes escolares en la implantación de la Educación Inclusiva (EI) en el nivel primario de Sierra Leona

## ¿Qué se necesita para que el liderazgo sea exitoso?

Edson Alie Kamara, Aisha Ibrahim y Sofka Trajcevska<sup>1</sup>

### Resumen ejecutivo

En Sierra Leona, los niños y niñas con discapacidad son víctimas de marginación en muchos ámbitos, incluido el de la educación. Un buen liderazgo escolar, proporcionado por los líderes escolares, en especial directores, puede contribuir a cambiar las normas y creencias existentes que excluyen a los niños y las niñas con discapacidad. Este liderazgo también es crucial para enfrentarse a los factores que limitan el acceso, la admisión y la permanencia de los niños en la escuela. Desafortunadamente, el rol de los directores que lideran la implantación exitosa de la educación inclusiva aún no se comprende en su totalidad. A partir de las experiencias de cinco directores de escuela en la implantación de la educación inclusiva en cinco escuelas primarias de Sierra Leona, este informe examina (1) los roles que los líderes escolares, especialmente los directores, deben desempeñar para que la educación inclusiva sea exitosa y (2) las habilidades/competencias que sustentan estos roles. El foco en los directores se debe a que desempeñan un papel esencial en la administración escolar y tienen total autonomía para decidir sobre la matriculación y las innovaciones en las escuelas que dirigen. Se identificaron cinco roles interconectados entre los directores que hicieron que sus esfuerzos de educación inclusiva fueran un éxito: modelos a seguir por contar con un alto nivel de integridad, así como un carácter admirable e inspirador; tejedores eficaces de redes por tener habilidades interpersonales y de creación de redes; defensores enérgicos por poseer habilidades de persuasión y comunicación; agentes de conocimiento local por sus habilidades de facilitación y de capacitación; y visionarios apasionados por su visión clara y un sentido de la dirección y por su accionar basado en una alta convicción personal y motivación propia.

### Introducción

En general, se considera que un buen liderazgo escolar es crucial para abordar los problemas relacionados con la estigmatización, la falta de acceso, los bajos niveles de matriculación y la retención que perjudican el éxito de la educación inclusiva<sup>2</sup>. Las investigaciones han revelado que muchos niños y niñas con discapacidad no tienen la oportunidad de acceder a una educación adaptada a sus necesidades individuales<sup>3</sup>. Numerosas convenciones internacionales<sup>4</sup> instan a los Estados a promover y proteger el derecho del niño a la educación y a encausar los esfuerzos que sean necesarios para proteger este derecho con base en la igualdad de oportunidades. Exigen a los gobiernos que adopten leyes, políticas y disposiciones presupuestarias para una educación primaria obligatoria, disponible, plenamente accesible y gratuita para todos los niños y las niñas, con base en el principio de no discriminación.

En Sierra Leona, el Artículo 9 (1b) de la Constitución de 1991 establece que todos los ciudadanos deben tener la oportunidad de recibir la mejor educación posible a través de facilidades financieras y educativas en todos los niveles educativos. La Ley de Personas con Discapacidad de 2011 recalca el acceso de las personas con discapacidad a las instituciones e instalaciones educativas. El artículo 15 (1) de la ley tipifica la denegación de la admisión o la expulsión de una institución educativa por discapacidad. La Política Nacional de Inclusión Radical también pretende garantizar que las escuelas de Sierra Leona sean accesibles e inclusivas para todos los niños, incluidos los niños y las niñas con discapacidad. Estas leyes/políticas resaltan la importancia de un sistema educativo libre de barreras legales, físicas, comunicativas, sociales, financieras y actitudinales para acceder a la educación.

A pesar del amplio marco de políticas, la educación inclusiva no se implementa plenamente en Sierra Leona. Este documento sostiene que el liderazgo escolar transformador es un requisito importante para una implantación exitosa de la educación inclusiva. Las preguntas son las siguientes: (1) ¿qué tipo de roles deben desempeñar los directores en las escuelas para lograr ese liderazgo? y (2) ¿qué habilidades/competencias sustentan esos roles? A partir de un caso de estudio sobre la implantación de la educación inclusiva en las escuelas primarias de Sierra Leona, este documento identifica cinco roles que los directores

Una muestra representativa de miembros de SMC en la Escuela Primaria Metodista, Kailahun, Este de Sierra Leona.



Entrevista a la Sra. Sesay, maestra principal y campeona de la educación inclusiva en la Escuela Primaria RC, Binkolo, Norte de Sierra Leona.

desempeñan y que, en combinación con otros, hacen que su liderazgo sea un éxito en la implantación de la educación inclusiva.

### Metodología

El estudio se centra en los roles que desempeñan los directores y en las cualidades que les permiten dirigir con éxito programas de educación inclusiva. El estudio se llevó a cabo en los distritos de Bombali y Kailahun, y se enfocó en cinco escuelas durante un periodo de siete meses (de septiembre de 2021 a marzo de 2022). Una evaluación realizada por One Family People y los informes de Sightsavers y Humanity and Inclusion sugieren que estas cinco escuelas son líderes en la implantación exitosa de la educación inclusiva. Mediante una guía de entrevista semiestructurada, se entrevistó a 58 participantes, entre los que se encontraban directores (5), profesores (15), niños y niñas sin discapacidad (10) y niños y niñas con discapacidad (15), padres y madres (10) y, tres funcionarios del Ministerio de Educación Básica y Secundaria, entre los que se encontraban el Director de Necesidades Educativas Especiales, un Subdirector a nivel de distrito y un funcionario de garantía de calidad. También se empleó la observación participante en clase durante las sesiones de aprendizaje.

### Contexto de la educación inclusiva para niños y niñas con discapacidad en Sierra Leona

En Sierra Leona, el número de personas con discapacidad es de 93.129, lo que representa el 1,3 % del total de la población<sup>5</sup>. De acuerdo con el Censo de Población y Vivienda de 2015 de Sierra Leona, de los 92.076 niños y niñas con discapacidad mayores de 3 años, 57.794 (63 %) nunca asistieron a la escuela, en comparación con 34.282 (37 %) que sí lo hicieron<sup>6</sup>. Este grupo de personas se enfrenta a una marginación sin precedentes en la sociedad. El estigma que rodea a la discapacidad tiene su origen en la creencia de que es un castigo por un sacrilegio cometido por los padres o que es obra del diablo. Estos mitos, supersticiones y etiquetas negativas que se atribuyen a las personas con discapacidad contribuyen en gran medida a su exclusión social, especialmente en el acceso a la educación<sup>7</sup>. Incluso cuando las familias deciden matricular a sus hijos en la escuela, la ausencia de personal escolar con la experiencia necesaria para atender las necesidades de estos niños y niñas se convierte en un problema.

En su afán por lograr una educación inclusiva, el gobierno ha dado pasos importantes a través de la legislación y las políticas para potenciar la educación inclusiva. Sin embargo, para que estas leyes y políticas se implementen exitosamente, es fundamental un liderazgo escolar transformador que responda a los marcos legales y a las políticas de educación inclusiva. A pesar del mínimo apoyo que estos directores reciben del gobierno, estos dirigentes se embarcaron en una serie de iniciativas, como el trabajo conjunto con organizaciones no gubernamentales como Sightsavers y Humanity and Inclusion para implantar con éxito la EI.

**El liderazgo transformador como principal impulsor del éxito de la educación inclusiva**

El liderazgo transformador es crucial para garantizar que las políticas de educación inclusiva se implementen con éxito en la práctica. ¿En qué consiste el liderazgo transformador? Este estudio identifica cinco roles esenciales que, en este contexto, han determinado un liderazgo de calidad y que los directores representan y evidencian con habilidades/competencias.

El primer rol es el de ser **modelos a seguir**, por contar un carácter admirable e inspirador y con altos niveles de integridad y autoestima. Por integridad entendemos que los directores predicaban con el ejemplo, alineando los valores y principios fundamentales de sus instituciones con los valores y principios de las leyes y políticas de educación inclusiva. El estudio reveló que las acciones de los directores realmente respondían a la campaña por la tolerancia, la igualdad, la no discriminación y el reconocimiento de la diversidad dentro y fuera de la escuela. Asimismo, se evidenció que los cinco directores predicaban con el ejemplo. Instauraron una administración proactiva y reactiva para el salón de clases como estrategia para una convivencia pacífica entre el personal y los estudiantes con diferentes condiciones físicas. También se manifestó su respeto por las leyes y políticas organizacionales y nacionales sobre educación inclusiva como guía en la implantación de la educación inclusiva. Estos directores demuestran comprensión y cuidado por todos los niños y las niñas de sus escuelas, aceptan y respetan plenamente a los niños y a las niñas con discapacidad, independientemente de su origen e identidad.

Para una puesta en práctica exitosa de los valores fundamentales, los directores precisaban contar con un alto nivel de autoestima. El estudio demostró que esto definió fuertemente su imagen y desempeño como líderes escolares. Asimismo, el estudio reveló que todos los directores demostraron respeto por el cargo que ocupan y admitieron con humildad lo difícil que puede ser desempeñar un rol tan importante. Uno de los directores señaló lo siguiente: *“Como líder, tienes que ser fuerte, tener fe en ti mismo, asegurarte de que estableces bien tus prioridades, debes tener una visión clara y un plan; acompañar esa visión con una gran pasión, y luego ver el resultado”*. Los directores implementan los valores de inclusión e igualdad en su vida y trabajo diarios, y están muy convencidos de la corrección moral de lo que hacen.

El segundo rol es el de **“tejedores eficaces de redes”** por tener excelentes habilidades interpersonales y de creación de redes. Un buen líder cree en el trabajo en conjunto y comprende la importancia de construir una comunidad. El estudio reveló que los directores resultaron ser **“tejedores eficaces de redes”** por una serie de razones. En primer lugar, fueron capaces de construir y mantener alianzas familiares y comunitarias recíprocas, lo que se refleja en la creación de clubes de madres con el fin de reducir los estereotipos negativos sobre la discapacidad y aumentar la matriculación de niños y niñas con discapacidad en las escuelas. Con la ayuda de estas madres comprometidas, los directores lograron popularizar la inclusión social de los niños y las niñas con discapacidad, inculcar la confianza de la comunidad en la educación inclusiva y aumentar la admisión y la permanencia de estos niños y estas niñas en las escuelas. En segundo lugar, el estudio reveló casos en los que los directores trabajaron con los niños y las niñas, permitiéndoles desempeñar roles de liderazgo, como encargados de la clase y prefectos escolares, y los animaron a participar en actividades extracurriculares. El involucramiento de estos niños en sus recorridos de aprendizaje mejoró los resultados de aprendizaje, la inclusión social y la autoestima. En tercer lugar, los directores forjaron relaciones con una serie de ONG y ayuntamientos que cuentan con la experiencia y los recursos necesarios para implantar la educación inclusiva en sus escuelas. Por ejemplo,

los directores de escuela colaboraron con Sightsavers y Humanity and Inclusion para formar a los líderes escolares y a los profesores en las mejores prácticas de educación inclusiva con el fin de actuar como defensores de la inclusión en sus escuelas y comunidades.

El tercer papel es el de **defensores enérgicos** por poseer sólidas habilidades de persuasión y comunicación. Antes de la concepción de la educación inclusiva, la discriminación contra los niños y las niñas con discapacidad era frecuente en las escuelas y comunidades debido a los mitos, supersticiones y etiquetas negativas sobre la discapacidad. Esto ha contribuido significativamente a la exclusión social y a la baja tasa de escolarización de los niños y las niñas con discapacidad. La repercusión de los mensajes de los directores fueron decisivos para generar conciencia en los estudiantes, padres, madres, otros profesores y miembros de la comunidad en general sobre la tolerancia y la inclusión social para promover una cultura de cambio actitudinal y reconocimiento de la diversidad en la escuela. Los mensajes de los



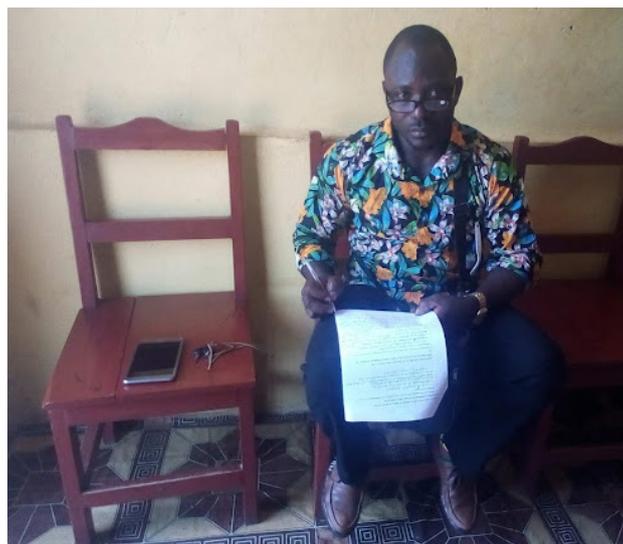
Entrevista al Sr. Yamba Sesay, jefe de Campeones de la Educación Inclusiva en la Iglesia Wesleyana de Sierra Leona, Escuela Primaria, Kamabai, Norte de Sierra Leona.

directores tuvieron impacto porque se los consideraba modelos a seguir genuinos y representantes de alta integridad.

Por un lado, los directores pudieron generar conciencia en los padres sobre los derechos y la necesidad urgente de que sus hijos se matriculen en las escuelas, lo que derivó en el aumento de la matriculación y, por otro, pudieron contribuir a cambiar las percepciones sobre la discapacidad entre los profesores, explicándoles que la discapacidad no es una incapacidad y que estos niños y niñas tienen el potencial de desarrollarse y convertirse en personas adultas independientes. El estudio también reveló que el crecimiento de la cultura de la inclusión en las escuelas y comunidades se debió a las estructuras de educación inclusiva, como rampas y aseos accesibles, creadas en el sistema escolar por los directores.

El cuarto papel es el de **agentes de conocimiento local** por contar con los conocimientos y la experiencia necesarios con respecto a la educación inclusiva en un país en el que solo unas pocas personas los tienen. Esto se refleja en las capacitaciones de educación inclusiva (aumento de capacidades) para los profesores y otros miembros de la comunidad. Teniendo en cuenta las limitaciones de los profesores en el manejo de clases inclusivas, estos directores reforzaron la capacidad de los profesores para proporcionar las habilidades instructivas, pedagógicas y de educación inclusiva necesarias para sus alumnos.

Además, los directores de las cinco escuelas recomiendan, designan y apoyan la formación de los miembros de la comunidad. El estudio constató que los directores, con el apoyo de Sightsavers (para las escuelas de la región norte) y Handicap International (en el sur) establecieron e impartieron capacitaciones a los clubes de madres sobre la higiene de las



Sr. Kanu, profesor de Educación Inclusiva en la Iglesia Wesleyana de Sierra Leona, Kamabai, Norte de Sierra Leona, llenando un cuestionario sobre educación inclusiva.

niñas y la educación sobre salud sexual y reproductiva. Los clubes de madres han sido fundamentales para la matriculación y la permanencia de las niñas con discapacidad y para lograr la confianza necesaria de las madres para enviar a sus hijas a la escuela. Asimismo, el Centro para la Democracia y los Derechos Humanos (CDHR), en colaboración con los líderes escolares, capacitaron a miembros de la comunidad como voluntarios de derechos humanos para que ayudaran a investigar los problemas de violaciones de los derechos de los niños y las niñas en las escuelas y las comunidades.

El quinto rol es el de **visionarios apasionados** por su visión clara y un sentido de la dirección basados en una alta convicción personal y una motivación propia. El estudio reveló que los líderes escolares exitosos tienen objetivos S.M.A.R.T. y un mensaje claro para los individuos y las organizaciones que quieren implantar la educación inclusiva con éxito. El mensaje es que los líderes deben tener una comprensión filosófica de lo que quieren lograr. Su visión es crear un entorno escolar que ofrezca igualdad de acceso, participación y seguridad a todos los alumnos. Un director declaró lo siguiente: *“Como escuela con una misión, uno de nuestros objetivos ha sido dar a los niños y niñas vulnerables la oportunidad de aprender junto a los niños sin discapacidad y competir con ellos. Así que para mí, crear condiciones de igualdad para todos los niños es algo realmente importante”*. El estudio también reveló que el crecimiento de la cultura de la tolerancia en las cinco escuelas y sus respectivas comunidades se debió a estructuras como los defensores de la educación inclusiva y los voluntarios del programa, los amigos y los clubes de madres, creados por los líderes escolares dentro del sistema escolar. Estos líderes demostraron su visión para desafiar los mitos, las supersticiones y las etiquetas negativas de las discapacidades, formando a los profesores en educación inclusiva básica y en algunas competencias básicas, y organizando sesiones de concientización sobre la discapacidad y la educación inclusiva en la comunidad. Para garantizar que un mayor número de niños y niñas con discapacidad se matriculen en la escuela, los directores lideraron ejercicios de identificación de niños (Child Find) para aumentar los niveles de matriculación.



Fatmata Susan Kamara, Sierra Leone

**Conclusiones y recomendaciones**

El estudio realizado en Sierra Leona muestra claramente que el liderazgo transformador es un factor crucial para el éxito de la implantación de la educación inclusiva. Es evidente que todos los directores desempeñan cinco roles clave que potencian su liderazgo. Estos líderes son modelos a seguir por su carácter admirable e inspirador y por sus altos niveles de integridad y autoestima; por ser tejedores eficaces de redes, defensores enérgicos; agentes de conocimiento local y visionarios apasionados. Aunque estos roles suelen ser inherentes a los directores debido a su pasión por el trabajo que realizan, el estudio considera que es importante destacarlos explícitamente con el fin de seguir desarrollando la capacidad estructural de los directores que pueden avanzar en la implantación de la educación inclusiva en las escuelas y marcar una diferencia en las vidas de los niños y las niñas con discapacidad en Sierra

Leona, siempre que puedan desempeñar esas funciones con eficacia. Además, los responsables de la toma de decisiones en los gobiernos y las ONG pueden utilizar estos conocimientos sobre los roles de liderazgo en la promoción y los avances de la educación inclusiva:

- Haciendo del liderazgo escolar una parte integral de las políticas y estrategias de educación inclusiva;
- Desarrollando e implantando intervenciones de educación inclusiva que apunten al fortalecimiento de la capacidad de los líderes escolares para cumplir con los roles identificados;
- Promoviendo la educación inclusiva en las escuelas que ya cuentan con un liderazgo comprometido y que puedan desarrollar la agenda de la educación inclusiva.



PHOTOS: BEYOND BORDERS

Sheku M. Dumbuya, Sierra Leone.

**Editors**

Edson Alie Kamara, Aisha Ibrahim y Sofka Trajcevska<sup>1</sup>

**Otras lecturas**

Kamara E.A, (2022). The role of successful school leaders in the implementation of inclusive education in primary school in Sierra Leone. Tesis de máster. Fourah Bay College, Universidad de Sierra Leona.

**Notas**

- <sup>1</sup> Aisha Ibrahim es Vicerrectora adjunta del Fourah Bay College (Sierra Leona). Sofka Trajcevska es Asesora de políticas en la Fundación Liliane.
- <sup>2</sup> Lipsky, D. K., y Gartner, A. (1998). International perspectives on special education reform. *European Journal of Special Needs Education*, 13(1), 128-133. <https://doi.org/10.1080/0885625980130113>. Véase también: (Ainscow, 1999; Leo & Barton, 2006; Kugelmass & Ainscow, 2003).
- <sup>3</sup> Accessibility and relevance of education for children with disabilities in Uganda. (2003, p 24-25, 45-47).
- <sup>4</sup> Artículo 23 de la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño (CDN) y Artículo 7 de la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD).
- <sup>5</sup> Sierra Leona 2015 Population and Housing Census Summary of Final Results, p16.
- <sup>6</sup> Sierra Leone 2015 Population and Housing Census Thematic Report on Disability, 13-15
- <sup>7</sup> Baffoe. (2013). Stigma, Discrimination & Marginalization: Gateways to Oppression of Persons with Disabilities in Ghana, West Africa. *Journal of Educational and Social Research*, 3(1), 194-195.

FOTOS: EDSON ALIE KAMARA