Tipo de aportación: *Marque con una X el tipo de aportación que presenta.*

|  |  |
| --- | --- |
| X | Comunicación - Investigación |
|  | Póster - Investigación |

Temática de la aportación: *Marque con una X la temática de la aportación que realiza.*

|  |  |
| --- | --- |
|  | Aprendizaje y desarrollo profesional en la Sociedad 5.0 |
|  | Gobernanza de Instituciones en la Sociedad 5.0 |
|  | Herramientas y habilidades digitales en las Organizaciones |
|  | Inteligencia artificial generativa: un aliado ante la transformación |
|  | Convergencia entre la organización formal e informal en las Organizaciones |
|  | Convergencia entre el mundo físico y el digital en las Organizaciones |
| X | Liderazgos necesarios para la transformación |
|  | Gestión del cambio y autonomía: personal y organizacional |
|  | Ética y responsabilidad digital |
|  | Experiencias transformadoras: Robótica educativa, Robots sociales, Realidad Virtual, Realidad aumentada, Simulaciones, Herramientas digitales para el STEAM,… |

**DISEÑO Y VALIDACIÓN CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL LIDERAZGO Y LA JUSTICIA SOCIAL EN ESCUELAS DE CHILE**

**Sergio Garay Oñate**

Universidad Andrés Bello – Facultad de Educación y Ciencias Sociales - Chile

***Resumen***

Este proyecto tiene como objetivo principal diseñar y validar un modelo que permita evaluar prácticas de liderazgo inclusivo en contextos escolares chilenos. Enmarcado en la Ley de Inclusión Escolar (Ley 20.845), busca fortalecer la capacidad de las escuelas para integrar a todos los estudiantes, independientemente de sus características o antecedentes sociales y culturales. La metodología mixta empleada combina enfoques cualitativos y cuantitativos, lo que asegura una perspectiva integral en la comprensión y evaluación de estas prácticas.

Se ha diseñado un cuestionario basado en el constructo "Prácticas de Liderazgo para la Inclusión y la Justicia Social", validado por expertos y aplicado en una muestra intencionada de 10 centros escolares de estudiantes del Programa de Magister en Dirección y Liderazgo Escolar (Versión 2024), de la Universidad Andrés Bello, en Santiago de Chile. En las fases siguientes, se incluirán grupos focales con líderes escolares y estudiantes para recopilar ejemplos de implementación de prácticas inclusivas. El análisis de datos considera métodos estadísticos descriptivos e inferenciales, permitiendo validar el instrumento mediante un análisis factorial exploratorio y confirmatorio.

Finalmente, los resultados están siendo compartidos con los equipos escolares y autoridades locales, promoviendo mejoras en la gestión escolar inclusiva. Este proyecto no solo responde a las exigencias legales y éticas, sino que también contribuye al desarrollo de herramientas prácticas para transformar las escuelas en espacios más equitativos y justos.

***1. Introducción***

En el marco de la Ley de Inclusión Escolar (Ley 20.845) y la necesidad de una educación equitativa y diversa, esta investigación diseña y valida un instrumento para evaluar las prácticas de liderazgo orientadas a la inclusión y la justicia social en contextos escolares. Se reconoce el liderazgo como clave para la transformación educativa y se busca fortalecer la gestión inclusiva en las escuelas.

El estudio sigue un enfoque metodológico mixto, combinando análisis cuantitativo y cualitativo. A través de un cuestionario validado y grupos focales, se identifican estrategias de mejora. Actualmente, se ha completado la primera fase de validación del instrumento.

***2. Marco Teórico***

*2.1. Inclusión en el contexto escolar*

La UNESCO (2005) define la inclusión como una estrategia para responder a la diversidad sin considerarla un problema, sino una oportunidad de aprendizaje. La inclusión es un proceso en permanente evolución, busca eliminar barreras, garantizar la participación de todos y atender a los grupos más vulnerables.

Tradicionalmente, la inclusión se ha asociado con la educación especial, pero su enfoque moderno abarca a toda la diversidad estudiantil. Bolívar, López y Murillo destacan su vínculo con la equidad educativa, señalando que debe garantizar acceso, participación y aprendizaje sin discriminación (Murillo et al., 2010). Roa, Quiroga y Araya (2022) enfatizan que una escuela inclusiva debe personalizar el aprendizaje y evitar la exclusión social y cultural.

Más recientemente, la UNESCO (2017) define la inclusión como el proceso de fortalecer la capacidad del sistema educativo para llegar a todos los estudiantes, superando obstáculos en su participación y logro académico.

*2.2. Liderazgo e Inclusión*

El liderazgo escolar influye significativamente en el aprendizaje estudiantil (Leithwood, 2009; Bolívar, López y Murillo, 2013; Garay, 2015), aunque de manera indirecta. Un liderazgo inclusivo crea condiciones culturales que favorecen la participación y equidad.

Gómez-Hurtado, DeMatthews y Mawhinney sostienen que el liderazgo inclusivo debe enfocarse en la cultura escolar, promoviendo valores inclusivos y comunidades colaborativas (Gómez-Hurtado, 2018; DeMatthews & Mawhinney, 2014). Para ello, es crucial situar las relaciones humanas en el centro de la gestión educativa y atender a estudiantes en riesgo de exclusión.

En lugar de definir un modelo de liderazgo, esta investigación se enfoca en prácticas concretas de los líderes escolares. Siguiendo a Leithwood (2009), se plantea que el liderazgo puede distribuirse entre docentes y equipos directivos para fortalecer la cultura inclusiva en la escuela.

*2.3. Hacia una compresión amplia de la Inclusión: escuela y entorno social*

La UNESCO (2005) plantea que la educación inclusiva debe promover la participación y reducir la exclusión. Sin embargo, es necesario ir más allá de respuestas estandarizadas para eliminar prácticas excluyentes persistentes.

Los enfoques tradicionales han permitido avances, pero siguen siendo insuficientes. La inclusión debe entenderse en un marco amplio que abarque la escuela y su entorno social, generando transformaciones estructurales para evitar la marginación.

*2.4. Liderazgo para la inclusión y Justicia Social*

En un contexto de alta segregación, como el de Chile, la contradicción entre la intención de inclusión y la realidad de desigualdad educativa es evidente. Año a año, los resultados del SIMCE reflejan diferencias socioeconómicas que ponen en relieve la importancia del liderazgo en la reducción de brechas.

Valdés y Gómez-Hurtado destacan que los directores son clave para el mejoramiento escolar, pero la perspectiva inclusiva enfatiza el rol de los equipos directivos en la gestión de una escuela inclusiva (Valdés & Gómez-Hurtado, 2019). Los mismos autores concluyen que el liderazgo debe centrarse en las relaciones humanas y la equidad, promoviendo prácticas que garanticen la inclusión.

*2.5. Fundando el constructo “Prácticas de Liderazgo para la Inclusión y la Justicia Social”*

Más que definir un perfil de líder, se identifican prácticas esenciales para influir en la comunidad educativa. Estas deben distribuirse en toda la organización y formar parte de su cultura (MacBeath, 2011). Además de competencias técnicas, se requieren habilidades éticas y sociales para fortalecer el liderazgo inclusivo (Mineduc, 2015).

**Prácticas clave:**

* Inclusión en el Proyecto Educativo Institucional con una visión compartida.
* Gestión de la diversidad y la no exclusión.
* Currículo inclusivo, más allá de adaptaciones.
* Desarrollo de capacidades profesionales e institucionales.
* Clima de respeto y tolerancia.
* Colaboración y trabajo en comunidad.
* Trabajo en red, vinculación con el entorno escolar.

**Competencias de liderazgo:**

* Visión estratégica para la inclusión.
* Comunicación efectiva.
* Adaptabilidad y flexibilidad.
* Toma de decisiones participativa.
* Sentido de justicia, equidad e inclusión.

Este enfoque busca consolidar un liderazgo escolar que promueva la equidad y la participación de toda la comunidad educativa en la construcción de una escuela más justa e inclusiva

***3. Objetivos***

*3.1. Objetivo General*

Diseñar y validar un modelo para evaluar las prácticas de liderazgo para la inclusión y justicia social en la escuela, mediante una metodología mixta, contribuyendo a una educación más inclusiva.

*3.2. Objetivos Específicos*

1) Definir y fundamentar el constructo “Liderazgo para la inclusión y la Justicia Social” con un marco conceptual sólido.

2) Operacionalizar el constructo en dimensiones, subdimensiones y reactivos.

3) Diseñar y validar instrumentos cualitativos y cuantitativos para su evaluación

4) Aplicar el cuestionario en una muestra intencionada con estudiantes del programa de Magíster en Dirección y Liderazgo Escolar.

5) Retroalimentar a los equipos directivos sobre prácticas de liderazgo para fortalecer la inclusión

***4. Metodología***

La aproximación metodológica que plantea nuestra propuesta es de carácter “Mixto”, o sea una combinación de enfoques cualitativo y Cuantitativo. Ello porque la complejidad del objeto planteado requiere de una perspectiva amplia, con visiones complementarias e incorporando las distintas dimensiones que están comprometidas en el liderazgo para la inclusión en las escuelas y las prácticas efectivas que se requieren en la actualidad para llevar a cabo lo que se constituye en un imperativo ético en nuestra sociedad.

* 1. *El enfoque cualitativo*

Este plantea la necesidad de profundizar en los fenómenos sociales para su mejor comprensión, a partir de su descripción e interpretación. A modo de síntesis y coincidiendo con Badilla, se trata de comprender la forma en la que los sujetos implicados comprenden los fenómenos, en este caso no solo la inclusión como desafío, sino también las prácticas excluyentes y sus motivaciones, que aún persisten en la realidad de las escuelas.

* 1. *El enfoque cuantitativo*

Este enfoque busca validar un instrumento para evaluar prácticas de liderazgo inclusivo, organizadas en dimensiones, con el fin de mejorar su implementación. Se realizó una revisión bibliográfica para definir el constructo y diseñar los instrumentos, validados por expertos.

Los instrumentos incluyen:

* Grupos focales con líderes escolares: Seleccionados por su experiencia en inclusión, permiten recopilar estrategias y ejemplos sobre liderazgo inclusivo (Díaz, Torruco, Hernández y Varela, 2013).
* Cuestionario Multifactorial de Prácticas Directivas de Liderazgo para la Inclusión: Aplicado a directivos, docentes, equipos PIE . La aplicación será censal en directivos y equipos de integración, mientras que para docentes se utilizarán muestras intencionadas.

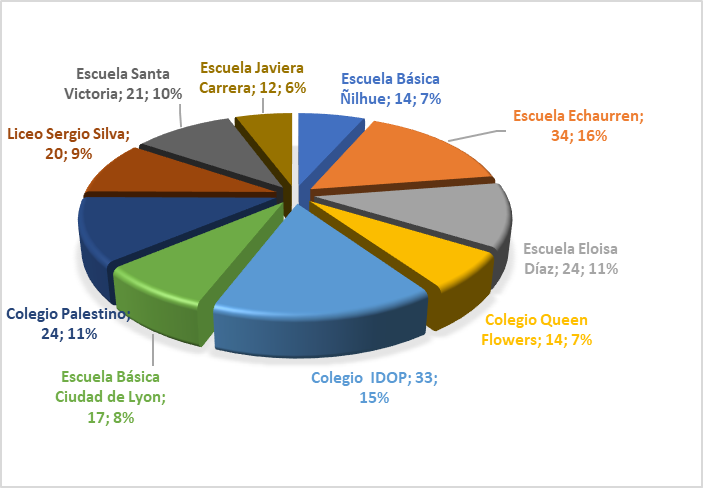
El análisis combina métodos cualitativos y cuantitativos. Las entrevistas y grupos focales serán grabados, transcritos y sometidos a análisis de contenido para identificar patrones temáticos. El cuestionario, validado mediante criterios de claridad, relevancia y pertinencia, será sometido a pruebas piloto con estudiantes del Magíster en Dirección y Liderazgo Escolar, para optimizar su comprensión y aplicación.

Tras la recolección de datos, se realizarán análisis descriptivos e inferenciales. Se aplicará un Análisis Factorial Exploratorio (AFE) para identificar dimensiones latentes y un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) para evaluar el ajuste del modelo.

***5. Resultados***

La aplicación del instrumento diseñado se realizó en una primera etapa en 10 centros escolares de la región metropolitana en Santiago de Chile y corresponden a la participación de estudiantes del programa de Magíster en Dirección y Liderazgo Escolar de la Universidad Andrés Bello de Chile. El detalle de la aplicación se presenta a continuación:

**Gráfico 1.** Participación de los centros de la muestra (% de participación en cada centro)

****

Se trata de una participación diversa a partir del tamaño también dispar de los centros incluidos, ya que el criterio para la aplicación fue absolutamente intencionado, pues se trata de los participantes de un programa de formación de la Universidad Andrés Bello (Detalle en el gráfico N°1). Luego, resultó interesante que al interior de los centros se buscó captar una gama amplia en relación a los perfiles profesionales, con particular atención a los integrantes de los denominados equipos “PIE” (Proyecto de Integración Escolar) y a los responsables de “Convivencia”, profesionales que trabajan de manera más directa con la temática de la inclusión en las escuelas. (Ver tabla N°1, Cargo de los participantes).

**Tabla 1.** Perfil – Cargo de los participantes / por centro escolar



Los resultados de la evaluación realizada en estos 10 centros son aún bastante preliminar, pero ya nos permite compartir, al menos las dimensiones que resultan con mejor evaluación y al interior de estás los tópicos más relevantes o con mejor evaluación.

En la tabla N°2, hemos destacado las dimensiones mejor evaluadas (en primer y segundo lugar), sumando las opciones “Muy de Acuerdo” y “De acuerdo”; a partir de estos datos se puede visualizar que la dimensión N°6: “**Acceso y Uso Equitativo de los Recursos Educativos**” es la que resulta, en forma muy notoria, como la mejor evaluada. Podemos destacar que, al interior de esta, los aspectos que se relacionan con el “Asegurar el acceso a los recursos y materiales educativos (6.1); La distribución de los recursos con equidad (6.3) y el “Acceso amplio, a uso de la infraestructura de la escuela” (6.4) son los tópicos mejor evaluados en el liderazgo que se ejerce por parte de los directores y directoras de las escuelas de la muestra.

**Tabla 2.** Dimensiones con Mejor Evaluación en cada centro (Porcentaje opciones “Muy de Acuerdo” y “Acuerdo)



**Tabla 3.** Dimensiones con evaluación más baja en cada centro (Porcentaje opciones “En Desacuerdo” y “Muy Desacuerdo” )



Sobre las dimensiones con evaluación más deficitaria, podemos señalar que la N°4: Liderazgo para el desarrollo profesional, es desatacada en 7 de las 10 instituciones (Tabla N°3). A interior de esta dimensión, los aspectos relacionados con: “Mentoría y seguimiento después de las capacitaciones” (4,7); La valoración del crecimiento profesional del equipo (4,10) y “La implementación de sistemas de reconocimiento para los logros en temas de inclusión” (4,11).

Dado que el liderazgo para el desarrollo profesional, ha sido uno de los temas más relevantes en las investigaciones, especialmente en el trabajo de los líderes hacia el trabajo de los profesionales de la organización escolar (Robinson, 2007; 2009), así lo destacan innumerables investigaciones como lo reafirma Bolívar, citando el trabajo de Beatriz Pont:

Los líderes escolares ejercen una influencia medible, en su mayor parte indirecta, sobre los resultados del aprendizaje. Esto significa que el impacto de los líderes escolares en el aprendizaje de los estudiantes, por lo general, es mediado por otras personas, eventos y factores organizacionales, como maestros, prácticas del salón de clase y ambiente de la escuela (Pont et al., 2008, p. 34).

***6. Conclusiones y Discusión***

El estudio sobre liderazgo para la inclusión y la justicia social en escuelas de Chile confirma que el liderazgo inclusivo es un factor clave para transformar las comunidades escolares en entornos equitativos. Su impacto, aunque indirecto, influye en la cultura organizacional y en las condiciones de aprendizaje. A pesar del marco normativo impulsado por la Ley de Inclusión Escolar (Ley 20.845), aún existen barreras estructurales y culturales que dificultan la consolidación de prácticas inclusivas efectivas en los establecimientos educativos.

Uno de los hallazgos más significativos es que la dimensión mejor evaluada en las escuelas participantes es el **acceso y uso equitativo de los recursos educativos**, lo que sugiere un avance en la distribución de materiales, infraestructura y oportunidades de aprendizaje. Sin embargo, la inclusión no puede limitarse solo a los recursos físicos; es fundamental que también se refleje en prácticas pedagógicas y culturales que garanticen la equidad en la enseñanza.

En contraste, la dimensión con menor evaluación fue el **liderazgo para el desarrollo profesional docente**, destacando deficiencias en la mentoría, el seguimiento de capacitaciones y el reconocimiento de prácticas inclusivas. Esto sugiere que, aunque las escuelas muestran compromiso con la inclusión, aún falta una estrategia clara para fortalecer las competencias docentes en esta área.

Finalmente, el estudio resalta la necesidad de avanzar hacia un **modelo de liderazgo distribuido**, en el que docentes y otros actores escolares asuman un rol activo en la gestión de la inclusión. Este enfoque permitiría consolidar una cultura escolar inclusiva, promoviendo la justicia social y el bienestar de todos los estudiantes. Para ello, es esencial que las escuelas cuenten con estrategias de formación y acompañamiento que fortalezcan el liderazgo inclusivo en todos los niveles del sistema educativo.

**REFERENCIAS**

Bolívar, A. (2010). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. Psicoperspectivas, 9(2), 9-33.*

Bolívar Botía, A., López Yáñez, J., & Murillo Torrecilla, F. J. (2013). *Liderazgo en las instituciones educativas: Una revisión de líneas de investigación. Revista fuentes.*

Briceño, M. C. U., Cucurella, X. A. V., Mejías, C. L. P., & Rodríguez, J. C. R. (2015). Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar.

Chile. (2015). Ley de Inclusión Escolar en Chile, N° 20.845. Diario Oficial, 01 de marzo de 2016.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). A Concise Introduction to Mixed Methods Research. Sage Publications.

DeMatthews, D., & Mawhinney, H. (2014). Social justice leadership and inclusion: Exploring challenges in an urban district struggling to address inequities. Educational administration quarterly, 50(5), 844-881.

Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. Investigación en educación médica, 2(7), 162-167.

Fullan, M. (2001). Whole school reform: Problems and promises. Chicago, IL: Chicago Community Trust.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.

Leithwood, K. y Jantzi, D. (2009).¿Cómo liderar nuestras escuelas?. Santiago de Chile: Centro de Innovación en Educación de la Fundación Chile.

MacBeath, J. (2011). Liderar el aprendizaje dentro y fuera de la escuela. Santiago de Chile: Centro de Innovación en Educación de la Fundación Chile.

Pont, B., D. Nusche y Moorman, H. (2008). *Improving school leadership*. Paris, OCDE.

Roa González, R., Quiroga González, N., & Araya Cortés, A. (2022). *Educación inclusiva de la primera infancia en tiempos de pandemia COVID-19: Percepciones de las familias. Revista latinoamericana de educación inclusiva, 16(1), 75-90.*

Unesco (2005). *Informe de seguimiento de la Educación para Todos en el Mundo. El imperativo de la calidad. París.* UNESCO.

Unesco (2017). *Guía para asegurar la inclusión y la equidad en la educación*, UNESCO

Valdés Morales, R., & Gómez-Hurtado, I. (2019). Competencias y prácticas de liderazgo escolar para la inclusión y la justicia social. Perspectiva Educacional, 58(2), 47-68.