



Universidad  
de Concepción

# Prácticas organizacionales de liderazgo para la inclusión de los establecimientos educativos en Chile en la voz de los propios agentes

*Dra© Daniela Zúñiga Vásquez, Dr. Gamal Cerda Etchepare, Dr. Claudio Bustos  
Navarrete*

# Tabla de contenidos



01

Introducción y antecedentes del  
contexto

02

Objetivo de investigación

03

Método

04

Resultados

05

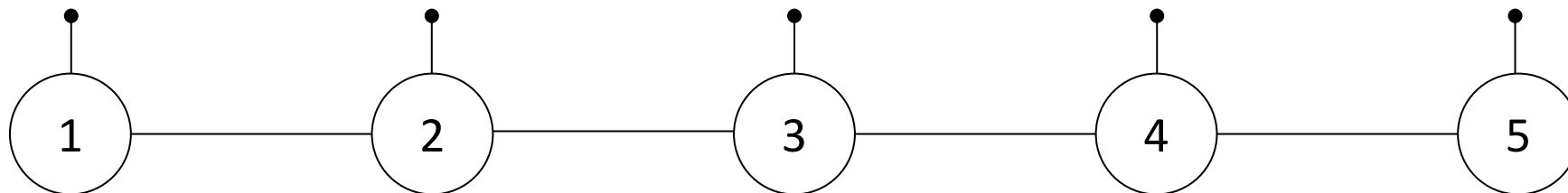
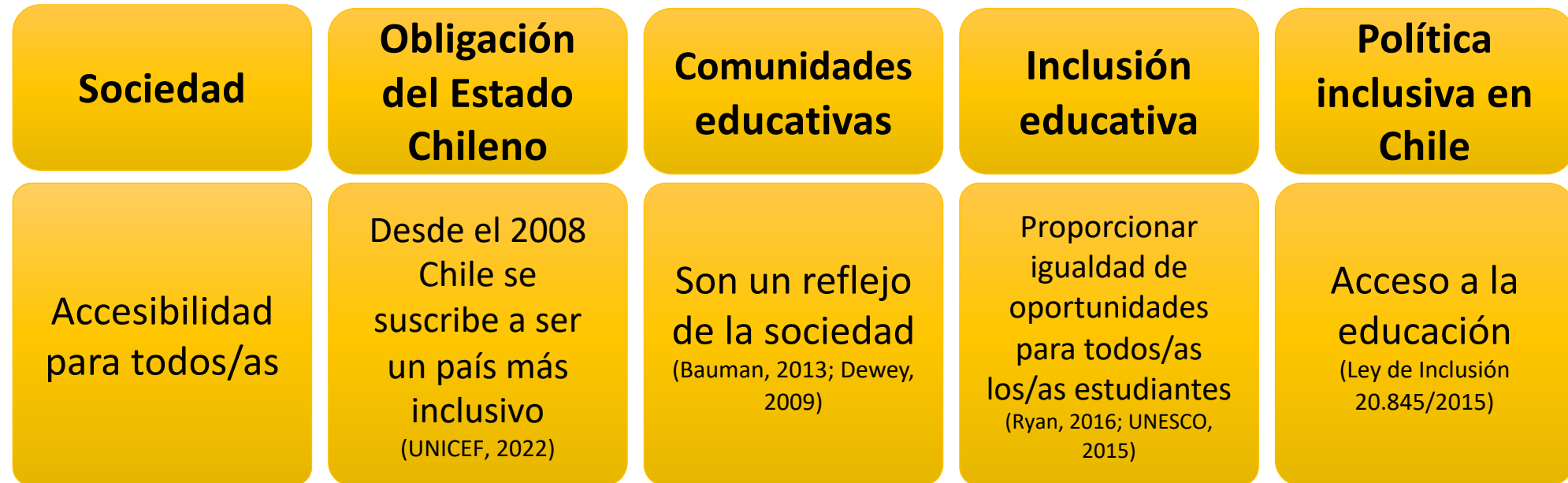
Conclusiones

01

# Introducción y antecedentes del contexto



# Importancia de la inclusión en la educación



# Rol de los equipos directivos para la inclusión educativa

Rol crucial en la inclusión educativa (ambiente-visión-políticas)

(Fernández & Hernández, 2013; Leithwood et al., 2021).

Reducir brechas de oportunidades de los/as estudiantes.

(Ishimaru & Galloway, 2020; Javed et al., 2019; Valdés, 2018).



El liderazgo para la inclusión es el proceso de guiar y dirigir una institución educativa de manera que se fomente activamente un ambiente inclusivo donde todas/os las/os estudiantes, sin importar sus diferencias, tengan igualdad de oportunidades para aprender y participar de manera significativa en la comunidad educativa.

Capacidad de movilizar e influenciar a otros para articular y alcanzar las metas y objetivos compartidos de la escuela (Leithwood, 2009).

02

Objetivo de  
investigación



# Objetivo de investigación

## Objetivo del proyecto

Diseñar una medida multidimensional de prácticas organizacionales de liderazgo para la inclusión de los equipos directivos de establecimientos educativos de educación regular básica con financiamiento público de Chile.



## Objetivo del estudio

Evidenciar las prácticas organizacionales de liderazgo para la inclusión de los establecimientos educativos con financiamiento público de Chile.

03

Método

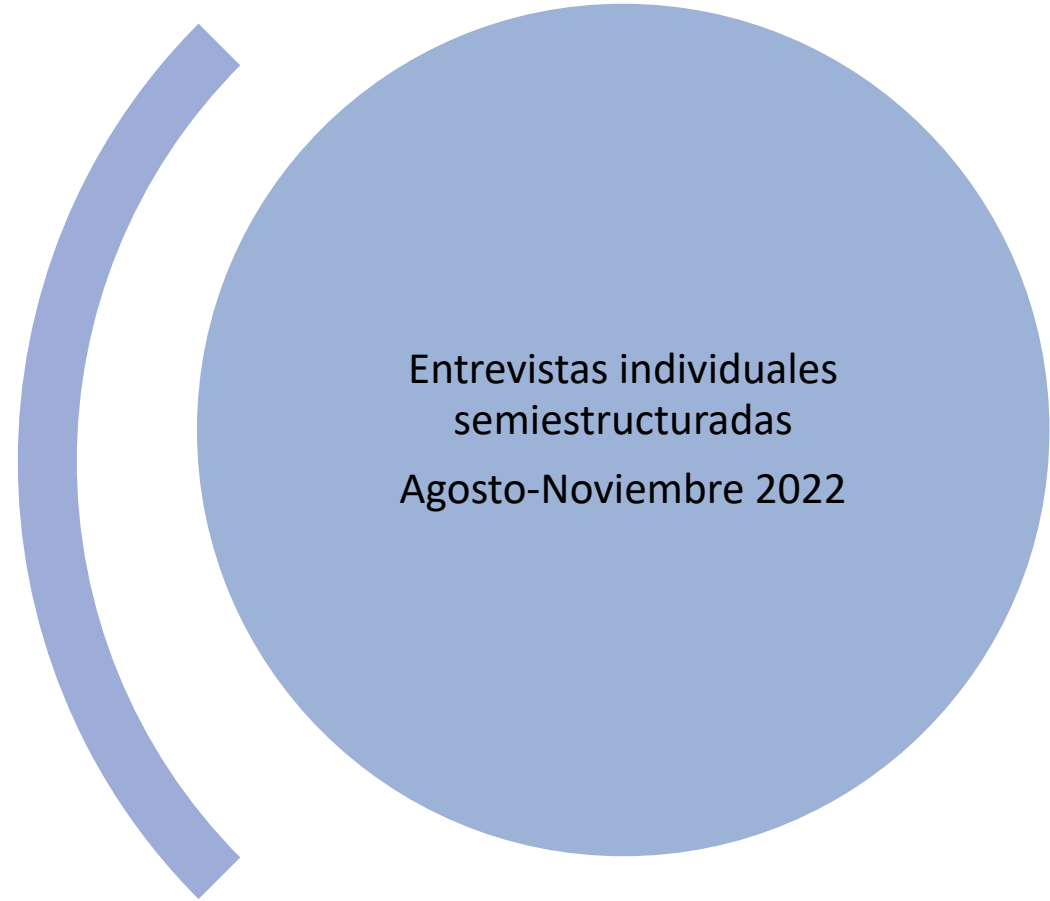




# Metodología Cualitativa



Diseño de investigación



Recogida de información

# Muestra de expertos



13 entrevistados/as

*Muestreo no aleatorio por criterio*  
(Onwuegbuzie & Leech, 2007)

## Roles

- Ocho Académicos/as e investigadores (61,5%)
- Cinco Directores de establecimientos educativos (38,5%)

## Grado máximo

- Licenciatura (2)
- Master (3)
- Doctorado© (2)
- Doctorado (6)

# Preguntas realizadas en la entrevista

Directores	Académicos/as e Investigadores
<p>1.- ¿Cuáles son los principales requerimientos que usted ha debido atender frente a su rol como líder en el ámbito del liderazgo para la inclusión?</p> <p>2.- ¿Podría compartir/referir algunas experiencias donde ha tenido que desarrollar el liderazgo para la inclusión?</p> <p>3.- ¿Qué prácticas de liderazgo para la inclusión, según usted, se deben desarrollar en los establecimientos educativos?</p>	<p>1.- ¿Cuáles cree usted que son los principales requerimientos o desafíos que los equipos directivos han debido atender frente al rol del líder en el ámbito del liderazgo para la inclusión?</p> <p>2.- ¿Qué prácticas/acciones de inclusivas usted cree que se deben desarrollar los Equipos directivos en los establecimientos educativos?</p>

04

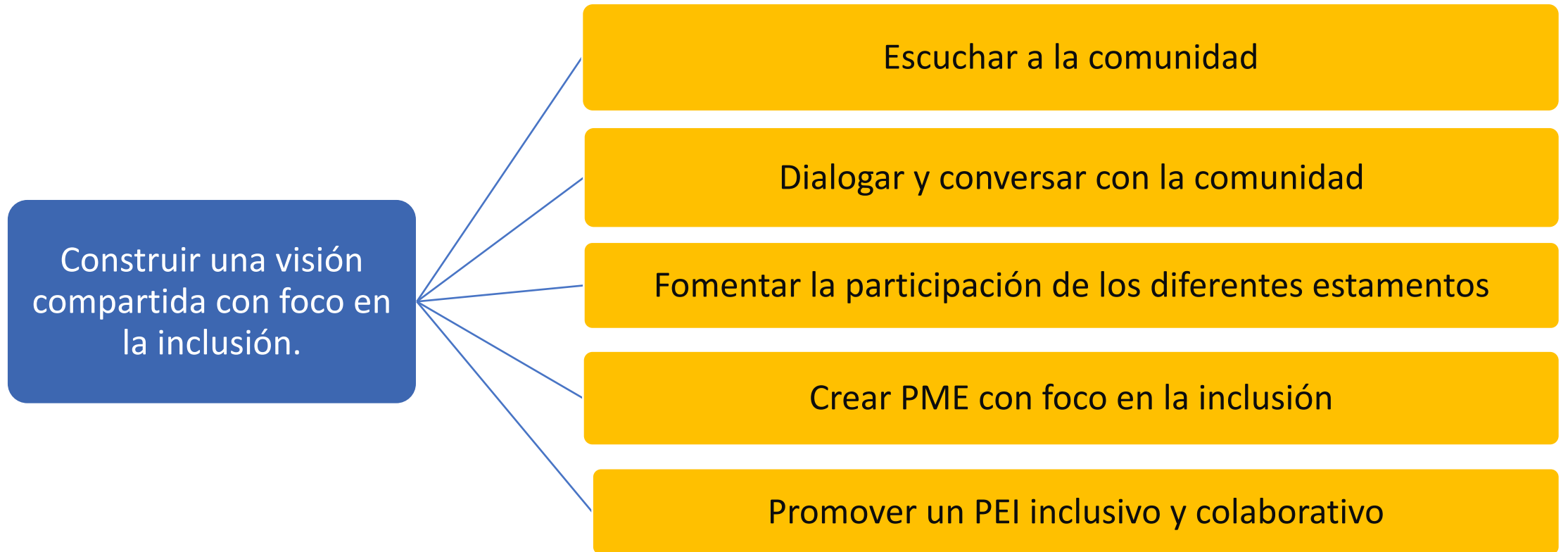
Resultados



# Panorámica general de resultados

1. Construir una visión compartida con foco en la inclusión.
2. Promover estrategias para desarrollar capacidades en toda la comunidad educativa.
3. Atender y apoyar para incluir a toda la comunidad educativa.
4. Construir una cultura inclusiva.
5. Vincular la comunidad educativa con agentes externos y entorno familiar de los estudiantes.
6. Desarrollar una comunidad educativa que apoye el trabajo docente.

# Práctica 1



# Práctica 2

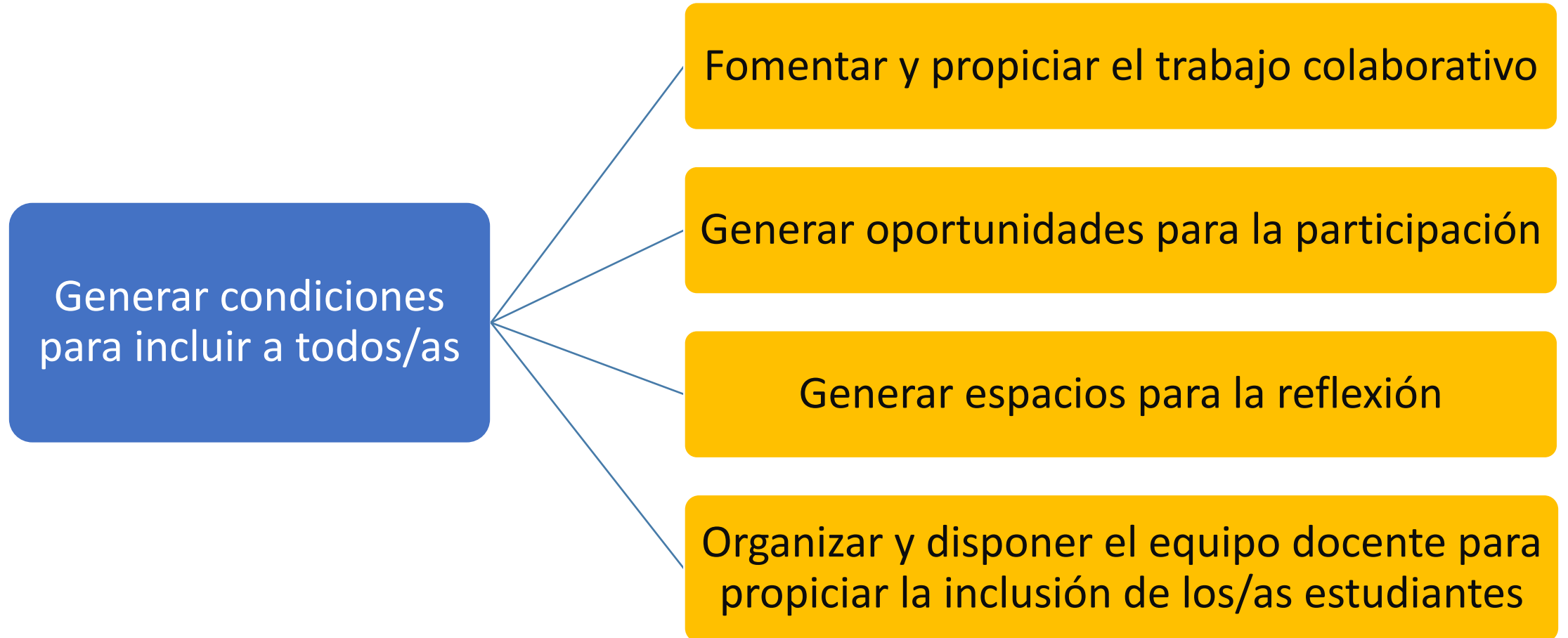
Promover estrategias para desarrollar capacidades en toda la comunidad educativa.

Propiciar el desarrollo profesional docente con foco en la inclusión

Desarrollar Comunidades de Aprendizaje Profesional (CAP) con foco en la inclusión

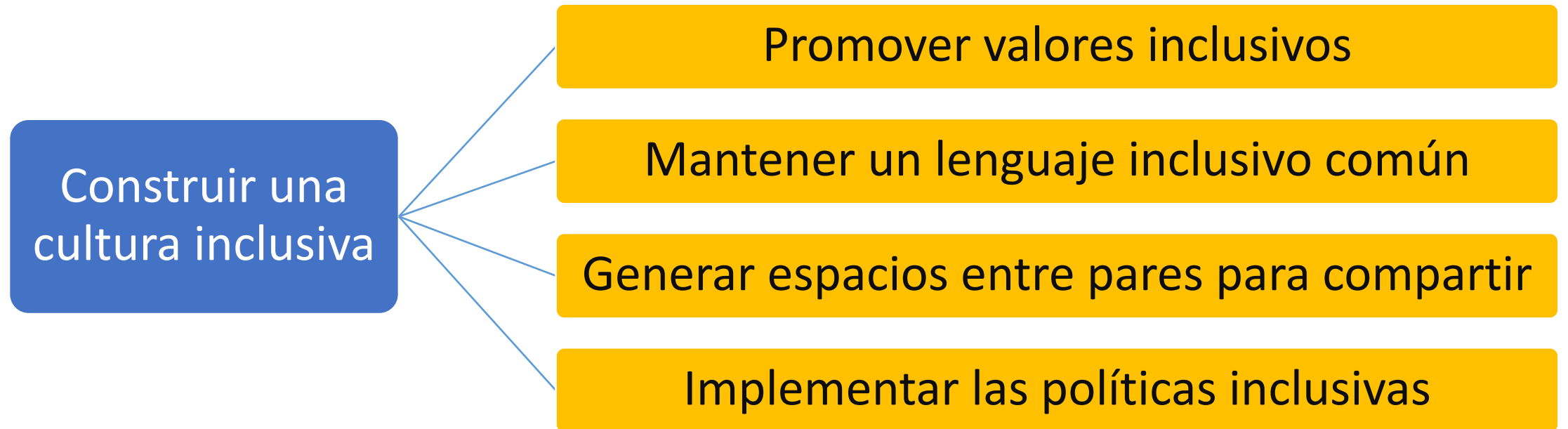
Realizar capacitaciones a la comunidad con foco en la inclusión

# Práctica 3

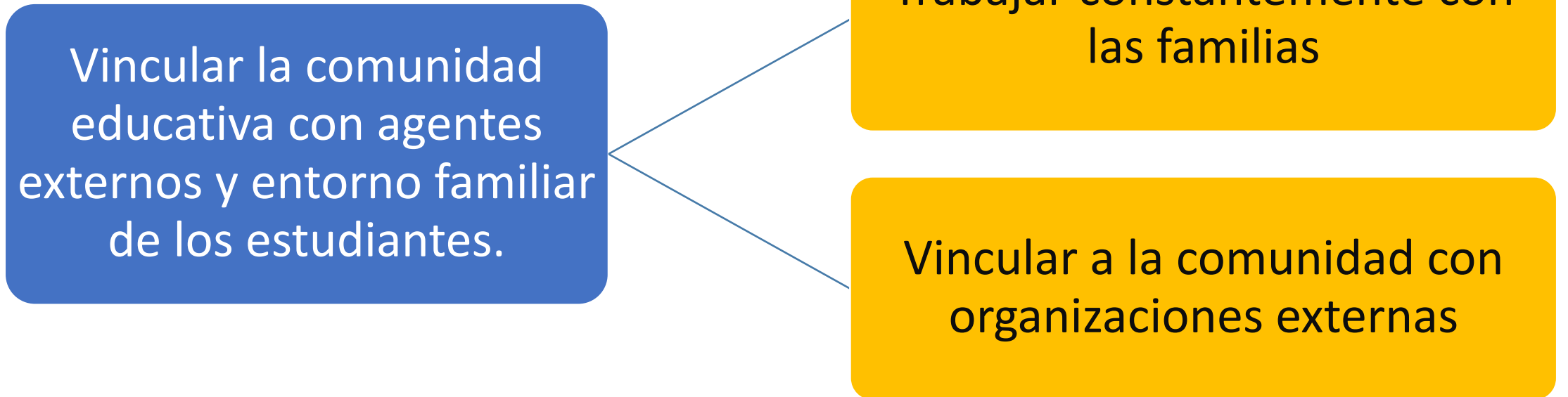




# Práctica 4



# Práctica 5



# Práctica 6

Desarrollar una comunidad educativa que apoye el trabajo docente.

```
graph LR; A[Desarrollar una comunidad educativa que apoye el trabajo docente.] --- B[Entregar condiciones adecuadas para el trabajo docente]; A --- C[Distribuir recursos de forma asertiva y equitativa]; A --- D[Velar por el acceso a los recursos de la comunidad educativa];
```

Entregar condiciones adecuadas para el trabajo docente

Distribuir recursos de forma asertiva y equitativa

Velar por el acceso a los recursos de la comunidad educativa

05

Conclusiones



# Principales conclusiones

- 1) Los participantes mantienen una percepción congruente y que se asimila al modelo de prácticas liderazgo educativo propuesto en Leithwood (2008).
- 2) Existió un bajo acuerdo en desarrollar prácticas asociadas a al trabajo de aula en el proceso enseñanza-aprendizaje.
- 3) La información recopilada se trianguló con la teoría existente a nivel mundial.

# Referencias

- Bauman, Z. (2013). *Sobre la educación en un mundo líquido*. Paidós.
- Bonilla-García, M. y López-Suárez, A. (2016). Ejemplificación del proceso metodológico de la teoría fundamentada. *Cinta de Moebio*, 57, 305-315. <https://doi.org/10.4067/S0717-554X2016000300006>
- Dewey, J. (2009). *Democracia y escuela*. Popular.
- Fernández, J., & Hernández, A. (2013). El Liderazgo como criterio de calidad en la educación inclusiva. *Estudios Sobre Educación*, 24, 83–102. <https://doi.org/10.15581/004.24.2025>
- Ishimaru, A. M., & Galloway, M. K. (2020). Hearts and Minds First: Institutional Logics in Pursuit of Educational Equity. *Educational Administration Quarterly*, 57(3), 470–502. <https://doi.org/10.1177/0013161X20947459>
- Javed, B., Naqvi, S., Khan, A., Arjoon, S., & Tayyeb, H. (2019). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety. *Journal of Management and Organization*, 25(1), 117–136. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.3>
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Fundación Chile.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28(1), 27–42. <https://doi.org/10.1080/13632430701800060>
- Leithwood, K. (2021). A review of evidence about equitable school leadership. *Education sciences*, 11(377), 1-49. <https://doi.org/10.3390/educsci11080377>
- Ley 20.845 *Inclusión escolar que regula la admisión de los y las estudiantes, elimina el financiamiento compartido y prohíbe el lucro en establecimientos educacionales que reciben aportes del estado*. 08-06-2015, Ministerio de Educación.
- Onwuegbuzie, A.J & Leech, N.L. (2007). *A call for qualitative power analyses*. *Quality & Quantity*, 41, 105-121- <https://doi.org/10.1007/s11135-005-1098-1>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2015). *Rethinking education: Towards a global common good?* <https://unevoc.unesco.org/e-forum/RethinkingEducation.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). (2022). *Derecho a la educación de niños, niñas y adolescentes. Serie de formación sobre el enfoque basado en los derechos de la niñez*.
- Ryan, J. (2016). Un liderazgo inclusivo para las escuelas. En J. Weinstein (Ed.), *Liderazgo Educativo en la escuela Nueve miradas* (pp.177-204). Ediciones Universidad Diego portales.
- Valdés, R. A. (2018). Liderazgo inclusivo: la importancia de los equipos directivos en el desarrollo de una cultura de la inclusión. *IE Revista de Investigación Educativa de La REDIECH*, 9(16), 51–66.