



**Comunidad
Diversa**

PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO
POR LA INCLUSIÓN EDUCATIVA

Liderazgos inclusivos en contextos educativos.

Herramientas para la
promoción y gestión de la
diversidad en educación.

PRESENTA:

ESCONDIDA | BHP

EJECUTA:



Desarrollado por :
Agustín Herrera
Pablo Martínez

Revisado por :
Francisca Baeza

Responsable en Todo Mejora:
Cristian Prinea

Los contenidos de este documento pueden ser utilizados total o parcialmente, siempre que se cite adecuadamente a Fundación Todo Mejora.

Además, usamos la “x” y la “e” para referirnos a todxs o todes, en lugar del @ o la expresión a/o. Esto se debe a que no creemos en la binariedad de género, es decir, en la existencia exclusiva de las categorías “femenino” y “masculino”. Por el contrario, reconocemos y celebramos la diversidad de identidades de género, y el uso de la “x” y la “e” nos ayuda a visibilizar esa diversidad.

¿Te gusta? ¡Úsalas! Hagamos del lenguaje un espacio más inclusivo y representativo para cada persona.

Agradecimientos

Esta guía y la implementación del Programa Comunidad Diversa se han realizado gracias al aporte de Escondida | BHP.

Desde Fundación Todo Mejora queremos agradecerles a las seis comunidades educativas que confiaron en este proyecto y nuevamente nos abrieron las puertas de sus escuelas para aportar en la construcción de espacios seguros y libres de discriminación. Esperamos que este trabajo en conjunto haya contribuido a que cada persona pueda sentir mayor comodidad y seguridad de expresarse y no esconder quién es.

La escuela juega un rol fundamental en la construcción de nuestra identidad. Durante la niñez y adolescencia atravesamos una etapa en la que nos formamos, moldeamos y definimos como personas para toda la vida.

Gran parte de quienes somos se desarrolla en este espacio, por lo que queremos abogar para que esta sea una experiencia positiva y buscando que a cada nueva generación le sea mucho más fácil, motivante y enriquecedor este proceso.

También queremos extender los agradecimientos a todo el equipo de Fundación Todo Mejora que trabajó en el Programa y aportó con su talento y su entrega para cumplir los objetivos del programa. Cada una de las personas que componen el equipo está motivada y orgullosa de poder acompañarles en esta significativa etapa.

Introducción del Programa Comunidad Diversa

Comunidad Diversa nace con el objetivo de acompañar a comunidades educativas en la mejora del clima escolar mediante el empoderamiento y la entrega de herramientas que prevengan y afronten las situaciones de violencia de género basadas en la orientación sexoafectiva, identidad y expresión de género y características sexuales [OSIEGCS] de sus miembros. Este compromiso se lleva a cabo a través de la sensibilización y entrega de herramientas y conocimientos que facilitan una intervención oportuna para la erradicación de este tipo de situaciones.

Durante este 2024 —segundo año de la implementación del programa— se trabajó en seis establecimientos educativos: cuatro de la Región de Antofagasta y dos de la Región Metropolitana. En ellos participaron estudiantes de séptimo básico a cuarto medio, sus docentes, profesionales de la educación, equipos de convivencia escolar, asistentes de la educación y las comunidades que les acogen.

La metodología de trabajo del Programa considera un enfoque integral, por lo que se han diseñado actividades específicas para cada uno de los grupos mencionados, distribuidas en cuatro componentes.

Investigación: Procesos de levantamiento de información que permiten generar el conocimiento para determinar las

estrategias de acompañamiento específicas a cada establecimiento educativo, así como obtener información a nivel regional y entregar antecedentes para intervenciones futuras.

Talleres a estudiantes y profesionales de la educación: Instancias participativas y educativas enfocadas en mejorar la convivencia escolar y potenciar liderazgos escolares, aportando a la implementación de espacios seguros y validantes con perspectiva de género e inclusión.

Asesorías técnicas a profesionales de la educación: Espacio de acompañamiento con una metodología de trabajo personalizada y de forma horizontal. Basándose en la evidencia generada por el programa, se realizan recomendaciones técnicas para cada establecimiento con tal de aportar a su clima escolar en el largo plazo. Además, se lleva a cabo un proceso de mentorías para formación de líderes que propaguen una cultura afirmativa dentro de su comunidad.

Compromiso comunitario: Instancias de difusión, sensibilización y socioeducación que acercan a la comunidad local para reflexionar, aclarar dudas y dar respuesta en torno a las temáticas abordadas por el programa, a través de campañas comunicacionales, entregas de información y espacios de formación abiertos.

Invitación a las comunidades educativas y quienes las componen:

A la luz de los resultados del diagnóstico y la implementación del Programa, la construcción de espacios seguros dentro de las comunidades educativas para estudiantes con OSIEGCS diversas se evidencia como un importante factor en la promoción de su bienestar. A medida que el estudiantado se sienta parte de su comunidad educativa, mejorarán sus resultados de aprendizaje y también se facilitarán mejores condiciones para su salud mental y física. En razón de la influencia del sentido de pertenencia del estudiantado —a través de la satisfacción de sus necesidades y el reconocimiento de su singularidad— en su bienestar, y también de la imperiosa garantía del cumplimiento de sus derechos, es imprescindible la visibilización de la diversidad que compone una comunidad educativa y de la generación de estrategias que incentiven de manera intencionada y permanente la inclusión de todas las personas que la componen.

La construcción de comunidades educativas inclusivas, es decir, en que sus miembros se sientan parte y reconocidos, no solo depende del diseño e implementación de una política de inclusión. La transformación que la inclusión sitúa en el horizonte conlleva el compromiso individual y colectivo de toda la comunidad educativa; ejercicio constante en el que personas influyen y motivan a otras en dicho cometido.

Este documento busca entregar herramientas para promover la generación de espacios afirmativos y validantes, al mismo tiempo que sus miembros se empoderen desde la responsabilidad por la inclusión, la no discriminación y el respeto a quienes componen el sistema escolar, sin diferencia alguna. Cada persona puede ejercer un rol de liderazgo transformador que valore la diversidad y la promueva como un eje fundamental en la convivencia escolar. Cada capítulo está pensado para entregar contenido teórico enmarcado en la implementación del Programa, con una bajada práctica que permita reflexionar sobre el contenido presentado, tanto si eres parte de los equipos educativos o eres estudiante. La invitación es para que puedan compartir y socializar este documento en sus comunidades, mientras más personas se sensibilicen e involucren, mayor será la amplificación del mensaje.

¡Las comunidades son más fuertes cuando cada integrante se siente parte de ella y nadie queda atrás!

Inclusión y diversidad: Conceptos clave y su relevancia en el ámbito educativo.

Para que todo el estudiantado se beneficie de los procesos de enseñanza-aprendizaje en su formación, es importante que se sienta parte de su comunidad educativa. Por ello, es necesario desarrollar un proceso de evaluación de las interacciones que se desarrollan en el contexto educativo y de reflexión sobre cómo participan las diferentes personas de esas interacciones. Comenzar este proceso implica la revisión de algunos conceptos.

La manera en que se entiende el conjunto de interacciones dentro de una comunidad educativa lo conocemos como **convivencia escolar**, y se desarrolla en un contexto normado, ya sea de manera explícita (a través de reglamentos y protocolos) o implícita (los valores y prácticas culturales) (Ministerio de Educación [MINEDUC], 2024). Por otro lado, la cualidad del ambiente escolar que se desprende de estas interacciones es lo que conocemos como **clima de convivencia escolar** (MINEDUC, 2024). Este clima integra las percepciones de seguridad, respeto y orden; y está caracterizado por la búsqueda de elementos que le dan sentido a la realidad vivida en la cotidianidad de la escuela, con el fin de fomentar un ambiente inclusivo y cooperativo, la resolución de conflictos, el desarrollo integral del estudiantado y el bienestar de todas las personas que la componen (MINEDUC, 2024).

El desarrollo de un clima de convivencia escolar basado en el respeto es imperativo. La construcción de un ambiente positivo consiste en la prevención de la discriminación y de la violencia, pero también en el fomento de estrategias donde se fortalezca las identidades, el sentido de pertenencia, y se promuevan las habilidades sociales y emocionales con el fin de poder reflejar en este contexto la diversidad que existe y constituye la sociedad.

La construcción de este clima positivo es responsabilidad de todos los miembros que son parte de la comunidad educativa.

Una comunidad educativa se compone de personas de diferentes estamentos —como estudiantes, apoderados, asistentes de la educación, directivos, entre otras— quienes se reúnen y encuentran en un objetivo común dado por el proyecto educativo (MINEDUC, 2024). La atención a aquellas diferencias que permite la gestión de la diversidad puede ser un gran recurso frente al desafío que enfrentan en conjunto los miembros de una escuela y que participan en el proceso de enseñanza-aprendizaje que en ella ocurre, promoviendo una mejor convivencia escolar y una mejora en la calidad educativa (Rojas, 2021; Sosa & Villafuerte, 2023).

La **diversidad** comprende las diferencias visibles (edad, capacidades, etnia, género, etc.) e invisibles (cultura, orientación sexoafectiva, religión, orientación política, nivel socioeconómico, etc.) que existen en un grupo de personas, una gestión de la diversidad busca la construcción de una cultura inclusiva y el compromiso de todas las personas en los objetivos compartidos, atendiendo sus diferencias (Saylık, A., Polatcan & Saylık, N., 2016; Garzón, 2024). En la dimensión de la sexualidad, aquel conjunto de diferencias se concibe como diversidades sexogénicas, y refiere a todas las posibilidades de identidad, expresión y/u orientación sexogénica, diferentes a las cisgénero y heterosexuales.

En contextos educativos, acciones concretas para gestionar la diversidad pueden ser la adaptación de los contenidos curriculares para incluir diferentes perspectivas, el diseño talleres que promuevan la empatía y el respeto o la creación de protocolos que aseguren la participación de todo el estudiantado. También implica fomentar espacios seguros donde puedan expresarse libremente, como círculos de diálogo y generar instancias de colaboración entre personas con distintas experiencias de vida, fortaleciendo así una comunidad educativa inclusiva y cohesionada (Torralbas & Batista, 2020; Valdés & Pérez, 2021).

Este proceso de garantizar que todo el estudiantado pueda participar plenamente en la vida escolar se vincula directamente con el concepto de **inclusión educativa**.

La inclusión educativa es un modelo que tiene como propósito desarticular las barreras en el acceso y participación del aprendizaje, transformando las situaciones de exclusión y discriminación en el establecimiento a través de la práctica de valores como la igualdad, equidad y solidaridad (Ainscow & Booth, 2000). Una orientación hacia la inclusión implica atender la diversidad de la comunidad educativa de manera tal que todos puedan participar de los procesos de aprendizaje —dentro y fuera del aula— acogiendo su desarrollo de capacidades, habilidades, intereses y motivaciones, respetando a su vez la unicidad o singularidad mediante la que se valora a las personas por lo que las hace diferentes (UNESCO, 2008; MINEDUC, 2016; Valdés & Pérez, 2021). En síntesis, busca que el estudiantado tenga un acceso equitativo a la comunidad educativa y sus procesos.

Se ha defendido la inclusión en la educación como un desafío del que la sociedad debe hacerse cargo para abordar la exclusión, brechas y desigualdades en el acceso, participación y resultados de aprendizaje (Sapon-Shevin, 2013; Opuku, 2022).

Desde el reconocimiento a la importancia de una buena convivencia escolar en los procesos de aprendizaje, la pregunta por la inclusión permite atender las barreras o restricciones que algunos miembros de la comunidad educativa experimentan en su participación de la misma (Rojas et al., 2018 ;Opuku, 2022).

Muchas veces se asume que la inclusión es inherente al contexto educativo, considerando que participan en ella personas con diferentes trayectorias y características. Suele suponerse en la misión, actividades y reglamentos internos de las instituciones educativas como una práctica instaurada y garantizada, pero carece de una bajada práctica que responda a los obstáculos culturales que se presentan en toda realidad diversa.

El trabajo práctico, y por ende efectivo, de contextualizar y asegurar la inclusión, supone un esfuerzo transformador, pues no solo significa el diseño de normativas, sino poner en tela de juicio las dinámicas de poder y erradicar prejuicios arraigados en el quehacer de quienes componen las comunidades educativas (Giordano & Santos, 2022).

Actuar por una inclusión efectiva es un acto de valentía que presenta resultados provechosos, pues visibiliza y da voz a un grupo de personas que históricamente ha sido marginado, genera espacios educativos equitativos y crea comunidades más empáticas, transformando la realidad de quienes han visto postergado su derecho a una educación plena. Sin embargo, es relevante destacar que la Ley General de Educación expresa que es un deber de docentes y asistentes de la educación cumplir el rol de garantes de derechos de niñas y juveniles, en especial el derecho a la educación, por lo tanto, no es posible desentenderse de esta labor.

A continuación te invitamos a desarrollar la siguiente actividad que te ayudará a visibilizar la diversidad existente en tu comunidad.

Actividad: Constelación de la identidad

Objetivo: Visibilizar la diversidad inherente a cualquier comunidad y sensibilizar sobre la necesidad de promover la inclusión

Materiales: Papel y lápices.

Descripción:

1. Primero, piensa en las siguientes preguntas: ¿Quién soy? ¿Cómo me describo? ¿Qué cosas me gustan? ¿Qué cosas me disgustan? ¿En qué espacios participo? ¿Cómo es mi personalidad? ¿Cómo me veo? La idea es poder identificar dimensiones y aspectos de tu identidad.
2. Una vez que hayas pensado en ellas, dibuja en diferentes círculos las respuestas. Puedes hacer de un tamaño mayor aquellos aspectos que consideras más relevantes o visibles de tu identidad, y pequeños aquellos que son menos visibles. Puedes identificar elementos que vayan más allá de las respuestas a las preguntas. ¡Aprovecha la distribución del espacio para representar de manera creativa quién eres!
3. Cuando hayas terminado de dibujar, toma entre tus manos la hoja de papel y ponla frente a ti a una distancia que te permita reconocer toda la constelación de tu identidad. ¿Hay aspectos que te llamen la atención? ¿Cuáles? ¿Crees que existe otra constelación igual?
4. En el reverso de la hoja responde la siguiente pregunta ¿Todos los aspectos que reconocí en la actividad anterior son visibles en mi comunidad educativa? ¿Son valorados? ¿Crees que hay espacio en tu comunidad educativa para todo tipo de constelaciones? ¿Se toman medidas orientadas a hacer ese espacio?
5. Para terminar la actividad piensa en al menos dos estrategias para abrir ese espacio:
 - a) A nivel individual, ¿qué acciones puedo tomar para hacer de la comunidad educativa un espacio lo suficientemente amplio para que quepan todas las constelaciones?
 - b) A nivel colectivo, ¿qué acciones debe tomar mi escuela para que sea lo suficientemente amplio para toda la comunidad educativa?

Comparte tus reflexiones con tus pares y con el resto de la comunidad educativa y propongan, con estas estrategias, una línea de acción en tu establecimiento. Recuerda que todas las personas pueden aportar a la visibilidad de comunidades más diversas.

¿QUIERES SABER EN MAYOR PROFUNDIDAD SOBRE LA COMUNIDAD LGBTIQA+?

¿TE INTERESA SABER MÁS SOBRE ORIENTACIONES SEXOAFECTIVAS, IDENTIDADES Y EXPRESIONES DE GÉNERO Y CARACTERÍSTICAS SEXUALES?

¿QUIERES SABER CÓMO PUEDES SER UNA PERSONA ALIADA DE LA COMUNIDAD LGBTIQA+?

REVISA BIBLIODIVERSA Y ENCONTRÁS MÁS INFORMACIÓN SOBRE ESTOS TEMAS

<https://todomejora.org/bibliodiversa>

El liderazgo como motor de cambio: Rol del liderazgo en la transformación de comunidades educativas.

La creación de culturas educativas inclusivas debe ser motivada por líderes que estén sensibilizados en la materia y que tomen como un desafío este proceso. Si bien para el desarrollo de comunidades diversas e inclusivas es indispensable el ímpetu e interés individual de quienes la componen, las escuelas también deben promover de manera activa y estratégica estos liderazgos (Gómez-Hurtado, 2014; Valdés & Pérez, 2021).

El **liderazgo** es un concepto que ha sido trabajado desde diferentes disciplinas. En contextos educativos, se entiende como el proceso a través del cual una persona influye en otras y las motiva para alcanzar los objetivos de aprendizaje que tienen en común como integrantes de la misma comunidad educativa (Leithwood et al., 2006; Leithwood, 2009). Se reconocen en el liderazgo contemporáneo las capacidades de: autoconciencia, o identificar y comprender las propias expectativas, necesidades y del propósito que se persigue; promover el cambio y la adaptación al mismo; preocuparse por sus colaboradores, entre otras (Ngayo, 2021). Su rol se rige por el entendimiento del aprendizaje como una actividad constante, la preocupación por generar condiciones para el aprendizaje y su mejora continua, la promoción del diálogo y la participación, y compartir y distribuir el rol de liderazgo (Zúñiga, Cerda y Bustos, 2024).

Para que los liderazgos sean efectivos deben considerar: una comunicación clara, comprensiva y efectiva; la capacidad de dar retroalimentación orientada a la mejora; la promoción de la participación y colaboración dentro del equipo; identificar oportunidades de cambio y motivar a otros miembros; el cumplimiento de leyes y normas y el respeto por los derechos y dignidad del equipo; entre otras. De esta manera, un líder efectivo es aquel que logra comunicarse con claridad y eficacia, escuchando y comprendiendo las necesidades de su equipo, estableciendo relaciones basadas en la confianza y el respeto, sirviendo de ejemplo e inspiración para el resto del grupo al que guía (San Lam & O'Higgins, 2012;)

El **liderazgo inclusivo** en contextos educativos, contemplaría para la consecución de los objetivos de aprendizaje la construcción de una cultura inclusiva a través de la participación de todas las personas que componen la comunidad educativa, entendiendo que su promoción es un medio y un fin para la educación (Valdés, 2022; Murillo & Duk, 2023).

Este tipo de liderazgo destaca por su apertura, accesibilidad y disponibilidad para la comunidad educativa, y requiere que todos sus miembros tengan una comprensión clara y común de lo que significa la inclusión (Rueda-López, 2024). Dicho significado va más allá de la integración física de los estudiantes a la comunidad educativa, si no que implica la búsqueda activa de la construcción de un **sentido de pertenencia** a través del cual puedan sentirse parte de las dinámicas internas y de la cultura escolar, velando por su proceso de aprendizaje y también su bienestar (Sellars & Imig, 2021).

Dentro de las características de líderes inclusivos destacan: la identificación y articulación de visión que valora la diversidad y que se posiciona en contra de cualquier tipo de discriminación; el favorecimiento de una cultura escolar inclusiva a través de la identificación y atención de las diferentes necesidades del estudiantado; la preocupación por el desarrollo de las personas; el fomento a la creación de comunidades de aprendizaje y también de la innovación; la promoción de la colaboración con las familias; la expansión del capital social; y la promoción de liderazgos democráticos (Murillo & Duk, 2023).

Un agente de cambio en el contexto educativo, especialmente en el marco del liderazgo afirmativo e inclusivo, es una persona que impulsa y lidera transformaciones positivas dentro de la comunidad educativa para promover la equidad, el respeto y la inclusión. Su objetivo es garantizar que cada miembro, independientemente de su identidad de género, orientación sexoafectiva o cualquier otra característica, encuentre en la escuela un espacio seguro y validante (Cervantes & Sandoval, 2020). Algunas de las características más relevantes de un agente de cambio en contexto educativo son:

Empoderamiento del profesorado:

Los agentes de cambio son aquellos que buscan dar poder a los docentes, promoviendo una educación que reconozca y valore la diversidad. Esto implica un compromiso activo para generar espacios de aprendizaje inclusivos donde todos los estudiantes, independientemente de su contexto, identidad o características, se sientan valorados y respetados.

Enfoque en la reflexión y la práctica

inclusiva: Se aboga por una educación que sea reflexiva y consciente de las diversas identidades presentes en el aula. Los agentes de cambio en el ámbito educativo se enfocan en desafiar las estructuras tradicionales de enseñanza para crear metodologías y enfoques que favorezcan la participación de todos, incluidos aquellos de diferentes orígenes, géneros, orientaciones sexuales, capacidades, entre otros.

Capacidad de liderazgo transformador:

Un agente de cambio en educación tiene el liderazgo necesario para desafiar y reestructurar las normas y prácticas establecidas, generando un impacto en la cultura escolar hacia un entorno más inclusivo. Esto se logra no solo desde la cabeza de la dirección, sino también a través de todos los miembros de la comunidad educativa.

Fomento de la colaboración y el trabajo en equipo:

El cambio no ocurre de manera aislada. Los agentes de cambio fomentan el trabajo colaborativo entre los diferentes actores educativos, incluyendo docentes, estudiantes, padres y la comunidad en general, para crear un entorno que promueva la inclusión y la diversidad de forma estructurada.

Compromiso con la equidad:

Los agentes de cambio buscan garantizar que todos los estudiantes tengan las mismas oportunidades para acceder a una educación de calidad. Abogan por políticas y prácticas que eliminen las barreras, tanto físicas como sociales, que limitan la participación plena de ciertos grupos, especialmente aquellos que históricamente han sido marginados.

Inteligencia emocional y liderazgo: la importancia de la afectividad para la toma de decisiones y la construcción de espacios inclusivos

La inteligencia emocional se ha convertido en un elemento esencial del liderazgo, pues no solo permite gestionar emociones y tomar decisiones de manera más efectiva, sino que también contribuye al desarrollo de grupos cohesionados, motivados y capaces de enfrentar desafíos con fortaleza (Zhang et al., 2024). Este enfoque se traduce en un clima de convivencia escolar más saludable y positivo, donde las relaciones interpersonales y la resolución de conflictos se convierten en habilidades clave.

La inteligencia emocional ha sido descrita como la capacidad individual de identificar, comprender y regular las propias emociones, también como la facultad de reconocer y comprender las emociones del resto de las personas (Goleman, 1995; Bisquerra & Pérez, 2017). Sus componentes o dimensiones son: autoconocimiento, autorregulación, automotivación, empatía y relaciones interpersonales (Goleman, 2000).

Cada una de estas dimensiones que entrega al liderazgo emocional capacidades para ejercer su labor de forma más efectiva:

Autoconocimiento/ autoconciencia	Regulación emocional	Empatía	Habilidades interpersonales
<p>Conoce sus aptitudes, limitaciones, recursos, fortalezas y objetivos. Regula sus emociones de manera astuta, velando por la toma de decisiones.</p>	<p>Una alta inteligencia emocional se asocia a la capacidad reguladora de emociones como la rabia o la frustración de manera que no interfiera en su efectividad y en sus relaciones interpersonales.</p>	<p>Capacidad de percibir y comprender las emociones de las otras personas, brindando apoyo emocional, promoviendo las interconexiones y motivando al equipo. Comprende otros puntos de vista.</p>	<p>Articula de manera precisa y eficaz el pensamiento y la conducta, genera impacto positivo en los demás y promueve la colaboración. Promueve un entorno solidario e inclusivo.</p>

Por lo tanto, en el ejercicio de liderazgo la inteligencia emocional se asocia a mayor comprensión y regulación de las propias emociones, facilitando la toma de decisiones y manejando el estrés.

En su relación con otras personas, quienes cuentan con mayor inteligencia emocional son también capaces de promover la regulación emocional de sus equipos, motivarles y también de construir ambientes educativos con mejores relaciones interpersonales y mayor capacidad de resolución de conflictos (Harahap et al., 2023).

Bajo esta misma lógica, el liderazgo emocional se entenderá como aquel que está fuertemente configurado por las dimensiones de la inteligencia emocional, y desarrolla competencias emocionales bajo estas mismas, gestionando un conjunto multifactorial de aptitudes emocionales, personales y sociales interrelacionadas para lograr guiar el comportamiento con éxito, sintonizando con los sentimientos de las personas y encauzándolos en una dirección emocionalmente positiva (Villa Sánchez, 2021).

El liderazgo emocional se complementa de manera esencial con la práctica de la escucha activa en el ejercicio de este mismo. La escucha activa se caracteriza por la atención y el compromiso pleno con las perspectivas de las demás personas, practica la empatía, la validación emocional y la comunicación asertiva evitando interrumpir, lo que permite potenciar dimensiones de la inteligencia emocional tales como el autoconocimiento, la empatía y las relaciones interpersonales. Un líder con alta inteligencia emocional y habilidades de escucha activa no solo regula sus

propias emociones y toma decisiones informadas, sino que también fomenta en su equipo un ambiente de confianza y respeto y facilita la resolución de conflictos mediante la construcción de relaciones sólidas (Jusipbekova, 2024).

A continuación se presentan algunas de las estrategias de escucha activa tanto para equipos educativos como para estudiantes en que ejercen roles de liderazgo:

Creación de espacios seguros:

Método	Inicia reuniones o clases estableciendo acuerdos grupales sobre respeto y confidencialidad.
Objetivo	Asegurar que todos se sientan cómodos al expresar sus pensamientos y emociones.

Resolución colaborativa de conflictos:

Método	Frente a un problema grupal, organiza una sesión donde todas las personas involucradas expresen sus puntos de vista mientras las demás escuchan sin interrumpir. Luego, trabajen en conjunto para encontrar una solución.
Objetivo	Enseñar que la diversidad de ideas enriquece el proceso de toma de decisiones.

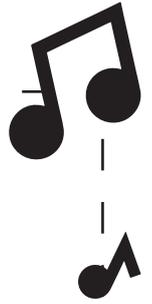
Uso de preguntas abiertas:

Método	Evita preguntas que puedan responderse con "sí" o "no". Ejemplo: "¿Cómo te has sentido al trabajar en este proyecto?" en vez de ¿te sentiste bien trabajando en este proyecto?
Objetivo	Fomentar la reflexión y la expresión de emociones o pensamientos complejos.

Apreciación de la diversidad:

Método	Reconoce públicamente las diferencias de opinión como un valor. Por ejemplo: "Gracias por compartir tu perspectiva, nos ayuda a ver otro ángulo importante."
Objetivo	Promover una cultura de respeto y reconocimiento de la diversidad.

Ahora apliquemos todo lo aprendido en este capítulo en la siguiente actividad:



Actividad: Spotify emocional

Objetivo: Identificar nuestras emociones y la conexión interna que tenemos con ellas, mediante el análisis de nuestras experiencias, cómo nos afectan física, mental y conductualmente físicos, mentales y conductuales, y cómo impactan en nuestras interacciones y decisiones personales.

Descripción:

Parte 1: Repertorio emocional

Haz una lista de al menos cinco emociones que ha sentido de manera frecuente en el último tiempo, y asigne a cada una de ellas el contexto o situación en la que las sintió.

Ejemplo:

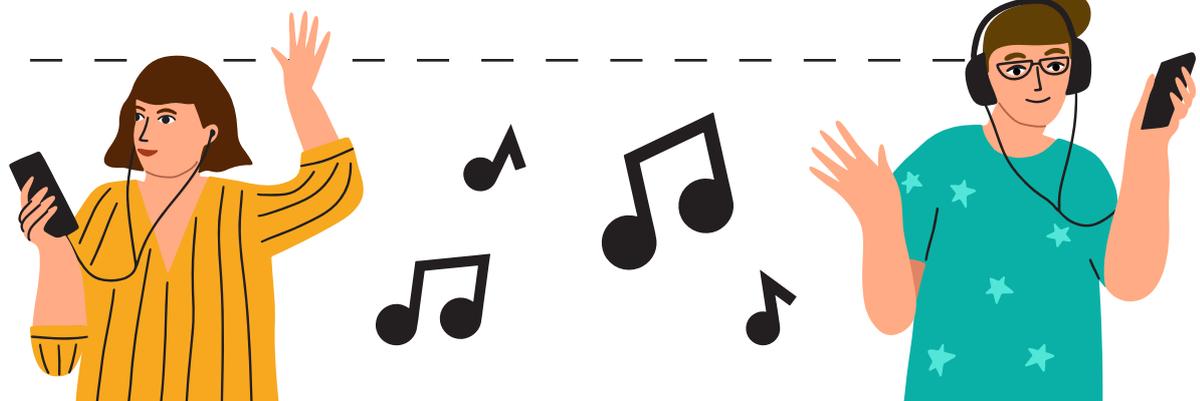
- Emoción: Sentí orgullo
- Contexto/situación: cuando mi jefe reconoció mi trabajo la semana pasada

Parte 2: Canción favorita o describir la emoción

Elige una de las emociones del repertorio de la parte anterior, luego descríbela respondiendo el siguiente esquema:

- ¿En qué sensaciones corporales o físicas se tradujo esa emoción?
- ¿Cómo sentías el entorno más próximo al momento de experimentar esa emoción?
- ¿En qué pensabas cuando te sentías de esa forma?
¿Qué imaginabas?
- Durante o después de experimentar dicha emoción, ¿qué decisiones tomaste motivado por la emoción? ¿Cómo interactuaste con otras personas al momento de sentirte de esa forma?
- ¿De qué manera se hizo visible tu emoción?, ¿qué gestos faciales y qué disposición tenía tu cuerpo?, ¿de qué forma estabas sentado o parado, cómo te movías?

Recuerda que cada emoción tiene un propósito y un mensaje para ti; reconocerlas es un acto de cuidado hacia ti mismo. Lleva contigo lo positivo que surgió hoy y date permiso para seguir cultivando aquello que te hace sentir bien. No olvides que siempre puedes volver a este espacio interno de conexión contigo mismo cuando lo necesites.



Marco normativo y derechos humanos: Contexto local e internacional para la inclusión y diversidad.

Si contextualizamos el liderazgo educativo en Chile desde una perspectiva de derechos humanos, podemos enmarcarlo como un compromiso con la garantía del derecho a la educación inclusiva, equitativa y

de calidad, tal como lo establece el artículo 26 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos y la Convención de los Derechos de la Niñez, ratificada por Chile.

Artículo 26 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos

1. Toda persona tiene derecho a la educación. La educación debe ser gratuita, al menos en lo concerniente a la instrucción elemental y fundamental. La instrucción elemental será obligatoria. La instrucción técnica y profesional habrá de ser generalizada; el acceso a los estudios superiores será igual para todos, en función de los méritos respectivos.

2. La educación tendrá por objeto el pleno desarrollo de la personalidad humana y el fortalecimiento del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales; favorecerá la comprensión, la tolerancia y la amistad entre todas las naciones y todos los grupos étnicos o religiosos, y promoverá el desarrollo de las actividades de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz.

3. Los padres tendrán derecho preferente a escoger el tipo de educación que habrá de darse a sus hijos.

El liderazgo educativo se convierte en un vehículo para asegurar que este derecho sea efectivo para todas las personas, independientemente de su origen, género, identidad, orientación sexoafectiva, capacidad o contexto socioeconómico. Desde este enfoque, el liderazgo debe:

- **Promover la igualdad y la no discriminación:** Cumplir con el principio de equidad, eliminando barreras que excluyan o marginen a ciertos grupos.

- **Asegurar la participación democrática:** Impulsar espacios donde los estudiantes, familias y docentes sean protagonistas en la toma de decisiones, respetando el principio de participación activa como un derecho fundamental.

- **Fomentar la protección y seguridad:** Garantizar ambientes escolares libres de violencia y cualquier forma de vulneración de derechos.

- **Ser agentes de cambio social:** Liderar transformaciones que impacten no solo en la comunidad educativa, sino en la sociedad en general, promoviendo valores de justicia social y respeto.

En este contexto, las normativas chilenas como la Ley General de Educación, Ley de Inclusión Escolar y el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar del Ministerio de Educación adquieren una dimensión más amplia al alinearse con estándares internacionales de derechos humanos, reforzando la responsabilidad de los líderes educativos como defensores y promotores del derecho a la educación.

Pero específicamente, qué dicen las normativas chilenas respecto a los aspectos relevantes del liderazgo inclusivo. Esto dice la Ley General de Educación (LGE).

Inclusión y equidad	Liderazgo para la calidad educativa	Participación y corresponsabilidad	Fortalecimiento del rol directivo
<p>Artículo N°3: El sistema educativo debe orientarse por principios de igualdad de oportunidades, inclusión y no discriminación. - se deben atender las características, intereses y necesidades de todos los estudiantes, asegurando su acceso, permanencia y progreso en el sistema educativo.</p>	<p>Artículo N°4: El sistema educativo debe garantizar una educación de calidad para todos, promoviendo el desarrollo pleno de las capacidades de los estudiantes. Aquí, los equipos directivos son responsables de velar porque este principio sea un eje rector en la gestión escolar.</p>	<p>Artículo N°15: Las comunidades educativas deben fomentar la participación de todos sus integrantes, especialmente estudiantes, familias y docentes, en la vida escolar, promoviendo una cultura de respeto y corresponsabilidad.</p>	<p>Artículo N°38 Los equipos directivos son importantes en la planificación, gestión y evaluación de las acciones educativas del establecimiento, con el propósito de garantizar una educación inclusiva y de calidad.</p>
		<p>Artículo N°16: Los establecimientos educacionales tienen la obligación de generar espacios de participación efectiva, fortaleciendo la colaboración entre todos los actores del proceso educativo.</p>	<p>Artículo N°39 Los directores de establecimientos educacionales deben liderar con foco en la mejora continua, promoviendo el desarrollo profesional docente y asegurando un ambiente educativo inclusivo y libre de discriminación.</p>

A su vez, la **Ley de Inclusión Escolar** (20.845), promulgada en 2015, busca garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, eliminando la selección, el financiamiento compartido y el lucro en los establecimientos educativos que reciben aportes del Estado. Aunque la ley no aborda de forma directa términos como “liderazgo” y “diversidad” con especificidad, sí establece fundamentos y principios que están estrechamente relacionados con estos temas.

El **artículo 1** establece que la educación debe orientarse por los principios de igualdad, no discriminación y respeto por la diversidad. Reconoce la importancia de garantizar el acceso y la permanencia en el sistema educativo sin importar las características sociales, culturales o personales de los estudiantes.

En el **artículo 3** se promueve una educación inclusiva que reconozca la diversidad de estudiantes, eliminando cualquier forma de discriminación arbitraria en los procesos de admisión y promoviendo la igualdad de oportunidades.

Finalmente, en el **artículo 6**, se introducen normas sobre la no discriminación en los procesos de selección. Los establecimientos educativos deben garantizar que los criterios de admisión sean objetivos y transparentes, prohibiendo prácticas que excluyan a estudiantes por razones económicas, sociales o culturales.

Aunque no existe una mención explícita sobre liderazgos inclusivos, en el Artículo 8 se abordan responsabilidades de los sostenedores y directivos en la implementación de una educación de calidad e inclusiva. Esto incluye la creación de un entorno escolar que respete la diversidad y fomente el bienestar de los estudiantes.

En varias secciones, la Ley 20.845 menciona que la educación debe alinearse con otras normativas que protegen contra la discriminación, como la Ley 20.609 que establece medidas contra la discriminación.

Por último, el **Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar** surge a partir de la necesidad de consolidar el rol directivo en una política educativa que responda a la demanda de fomentar

el respeto por la diversidad y las identidades locales, tomando en cuenta que vivimos en un mundo cada vez más globalizado e interconectado. Este documento tiene como objetivo definir las prácticas y los recursos personales que son clave para el desarrollo y fortalecimiento del liderazgo escolar y busca orientar la acción de los directivos escolares, procesos de desarrollo y formación, la comprensión y la reflexión colectiva sobre el liderazgo escolar, entre otros propósitos.

Todas estas normativas proponen una base de acción para los establecimientos educativos. Sin embargo, es siempre relevante poder contextualizar las particularidades de cada uno, con el fin de aplicar estas normativas y que hagan sentido con las necesidades expresadas por las comunidades educativas. Bajo esta misma idea, es muy relevante dar voz y visibilizar las inquietudes de todos los estamentos, proponiendo formas de participación donde no solo se les escuche, sino que se propongan soluciones a estas inquietudes.

Promoción de liderazgos estudiantiles: Herramientas para empoderar a jóvenes como líderes en inclusión.

El liderazgo estudiantil, entendido como la capacidad que tiene la juventud para influir positivamente en sus comunidades educativas es un proceso que va más allá de la toma de decisiones en cuestiones académicas. Involucrar al estudiantado en la toma de decisiones y darles la oportunidad de ser observados como agentes activos del cambio en la escuela no solo amplía su rol, sino que también les otorga un espacio importante para liderar en áreas de inclusión y equidad (McNae, 2014).

Además, en la actualidad se requieren habilidades diferentes a las que siempre se han esperado de un liderazgo. Por un lado está el abordaje de la persona desde lo humano, que involucra el orden mental, emocional y físico, que permite la autoevaluación y el reconocimiento de las fortalezas, pero por otro lado está el reconocer las debilidades para realizar ajustes con el objetivo de desarrollar plenamente la personalidad (González & Rada, 2017).

A su vez, para la juventud y la niñez, el liderazgo puede tomar formas diferentes y tener distintos significados que para las personas adultas, por lo que se deben adoptar estrategias de promoción de liderazgo que dejen atrás el adultocentrismo y tengan validez dentro de este grupo (McNae, 2014).

Es por esta razón que las instituciones educativas deben garantizar a sus estudiantes, una formación, adecuada a los cambios sociales y mundiales, que les lleve a la proactividad e innovación, y con una actitud que pueda generar cambios en su futuro profesional, ser un aporte a las soluciones de los problemas sus entornos y de las comunidades a las que le tocará liderar (González & Rada, 2017).

Es propio de la educación fomentar ambientes de aprendizaje en los que el estudiantado participe de manera activa en la solución de problemas complejos, trabajo en proyectos colaborativos y desarrollo de nuevos conocimientos, donde las personas adultas de las comunidades educativas actúen en el rol de mediación y facilitación, ofreciendo apoyo y motivación para que dentro del estudiantado potencien sus habilidades como líderes.

Ahora, te invitamos a generar la siguiente reflexión:

Desde tu rol, **¿Qué puede hacer un líder para que todas las personas se sientan incluidas?**

Si eres una persona adulta que trabaja en la escuela, comparte esta reflexión con el estudiantado y escucha e interioriza sus respuestas.

Una forma de incentivar y promover la participación estudiantil es a través de la co-construcción de actividades participativas junto al estudiantado para diseñar iniciativas inclusivas. Algunas de estas actividades pueden ser:

Diagnósticos participativos: Consiste en involucrar a estudiantes en la identificación de las necesidades, intereses y problemas dentro de su comunidad educativa. Esto se realiza a través de herramientas como encuestas, mapas de empatía, lluvias de ideas o mesas de trabajo. Por ejemplo, los estudiantes pueden responder preguntas como: “¿Qué espacios en la escuela sientes que no son inclusivos?” o “¿Qué actividades te gustaría que fomentaran mayor participación?” Este enfoque les permite ser parte del análisis y priorización de las áreas de mejora, fomentando el sentido de pertenencia (Freire, 2005).

Creación conjunta de proyectos: Los estudiantes trabajan en equipo con docentes y otros miembros de la comunidad educativa para diseñar iniciativas inclusivas. Este proceso incluye la planificación, definición de roles y objetivos, y asignación de recursos. Un ejemplo podría ser un proyecto para conmemorar el Día de la Visibilidad Trans, donde estudiantes proponen actividades como murales, talleres o jornadas de reflexión. Este enfoque

fomenta la creatividad, liderazgo y corresponsabilidad en la ejecución de las actividades (Naciones Unidas, 2015).
Espacios de diálogo: Se crean instancias regulares donde estudiantes, docentes y otros miembros de la comunidad educativa pueden expresar sus ideas, inquietudes y propuestas en un ambiente de respeto y escucha activa. Por ejemplo, círculos de diálogo o foros estudiantiles que aborden temas como diversidad, equidad o convivencia escolar. Estos espacios promueven la comunicación horizontal y el entendimiento mutuo, permitiendo a los estudiantes ser agentes de cambio en la construcción de una cultura inclusiva (UNESCO, 2017).

Si eres estudiante, propón en tu establecimiento una participación efectiva y vinculante y si eres una persona adulta, procura que se escuchen y respeten las voces y opiniones de todos los estamentos de la comunidad educativa, especialmente del estudiantado y de quienes han sido sistemáticamente marginados e invisibilizados. Por ejemplo, analizar los sentimientos de estudiantes LGBTIQ+ en distintos espacios de la escuela, con preguntas como: ¿Cómo podríamos hacer que los baños sean más inclusivos? o ¿Qué podríamos cambiar en las actividades escolares para que sientan que se les representa? identificando barreras y planteando soluciones colaborativas. Otras actividades pueden ser foros, proyecciones de películas de temática LGBTIQ+, stands informativos o educativos y talleres, donde sea el estudiantado quien organice y coordine las tareas.

Compromiso continuo con la inclusión: Estrategias para mantener el enfoque a largo plazo.

En síntesis, en la actualidad la inclusión educativa efectiva representa uno de los mayores desafíos, especialmente en lo que refiere a garantizar la participación de todas las personas que son parte de las comunidades educativas, independientemente de sus características o circunstancias. El rol de los establecimientos educativos es fundamental en este proceso, pero no siempre cuentan con los recursos o políticas necesarias para abordar todos estos desafíos que aparecen. La falta de infraestructura adecuada, los prejuicios sociales, las normativas rígidas y las barreras culturales son solo algunos obstáculos que se enfrentan, los cuales muchas veces no están dentro de su alcance resolver.

Por ejemplo, en el caso de estudiantes con orientaciones sexoafectivas, identidades y expresiones de género y características sexuales [OSIEGCS] diversas, la inexistencia de políticas inclusivas se traduce en inequidades concretas, como la falta de baños inclusivos que respeten la identidad de género, el uso incorrecto de nombres sociales y pronombres por parte de los equipos educativos, o la omisión de contenidos educativos sobre diversidad sexoafectiva en el currículum educativo, factores que se pueden abordar en el corto plazo, o la negación sistemática de algunos derechos, factores que requieren de soluciones a largo plazo y que requieren de una intervención multisistémica.

Estas situaciones afectan el bienestar emocional y psicológico de este grupo de estudiantes y limitan su participación plena en la vida escolar. La implementación de programas de sensibilización para la comunidad educativa, como talleres sobre diversidad y derechos, o crear protocolos específicos para prevenir y abordar la discriminación, son pasos concretos

que los establecimientos pueden dar para avanzar hacia una inclusión más efectiva, pero a la vez pueden comenzar a desarrollar estrategias a largo plazo. Estas estrategias (UNESCO, n.d.) pueden abordar las siguientes temáticas (Martín et al., 2017):

Formación y sensibilización docente: Es importante que los equipos educativos (docentes y asistentes de la educación) cuenten con preparación para identificar y disminuir barreras en el aprendizaje. La formación continua en metodologías inclusivas y la sensibilización sobre la diversidad son fundamentales para crear entornos educativos inclusivos.

Adaptación del currículo: Modificar y flexibilizar los planes de estudio para atender las necesidades y estilos de aprendizaje de todos los estudiantes, asegurando que los contenidos sean relevantes y accesibles.

Participación de la comunidad y las familias: Involucrar a padres, madres, cuidadores y la comunidad en general en el proceso educativo, fomentando una cultura de inclusión y apoyo mutuo.

Políticas educativas inclusivas: Desarrollar y aplicar políticas que promuevan la equidad y la inclusión en todos los niveles del sistema educativo, garantizando recursos y apoyo adecuados para su implementación.

Si no se cuenta con toda la información, siempre es recomendable observar que dicen los estándares internacionales sobre la promoción de la educación inclusiva y tomar como referencia sus sugerencias, como la UNESCO, las Naciones Unidas, entre otras.

El trabajo que realizamos Fundación Todo Mejora está profundamente comprometido con desarrollar espacios para que niñas y jóvenes puedan desarrollarse plenamente en sus escuelas y que estas les aseguren el ejercicio de su derecho a la educación, identificando e intentando disminuir aquellos obstáculos que lo impidan. Esperamos que esta guía pueda

entregar a las comunidades educativas herramientas para una mejor gestión de la diversidad, promoviendo liderazgos inclusivos y diversos, y que todo estudiante que habite su escuela, sienta que es un lugar que le protege y le pertenece.

SI NECESITAS MÁS INFORMACIÓN SOBRE DIVERSIDAD, INCLUSIÓN Y EDUCACIÓN, REvisa Y DESCARGA TODO EL MATERIAL EN **BIBLIODIVERSA** <https://todomejora.org/bibliodiversa>

¿ESTÁS AL CUIDADO DE NIÑECES Y JUVENTUDES QUE ESTÁN DESCUBRIENDO SUS IDENTIDADES Y NECESITAS MÁS INFORMACIÓN? MANDA UN MENSAJE AL WHATSAPP DEL PROGRAMA **FAMILIA A COLORES** AL NÚMERO +569 6319 9475

SI TU O ALGUIEN QUE CONOCES NECESITA UN ESPACIO CONFIDENCIAL, PARA ORIENTACIÓN O APOYO EMOCIONAL ESTÁ DISPONIBLE **HORA SEGURA**, UN CHAT PARA PERSONAS HASTA LOS 29 AÑOS, DESCARGALA EN EL SIGUIENTE CÓDIGO:



MANTENTE AL TANTO DE TODAS LAS NOVEDADES DE FUNDACIÓN TODO MEJORA A TRAVÉS DE SUS REDES SOCIALES EN **@TODOMEJORA**

Bibliografía

Ainscow, M., & Booth, T. (2000). Índice de Inclusión: Desarrollando el aprendizaje y la participación en los centros educativos. http://www.educacionespecial.sep.gob.mx/pdf/doctos/3Internacionales/8Indice_de_Inclusion.pdf

Bisquerra Alzina, R., & Pérez Escoda, N. (2017). Las competencias emocionales (Emotional competencies). *Educación XXI*, 12.

Cervantes Holguín, E., & Sandoval, P. R. (2020). El profesorado como agente de cambio educativo: Entre la docencia y la investigación. *Revista Educación y Ciudad*, (38). <https://doi.org/10.36737/01230425.v.n38.2020.2316>

Congreso Nacional de Chile. (2009). Ley 20.370: Ley General de Educación (LGE). Diario Oficial de la República de Chile. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1013061>

Congreso Nacional de Chile. (2015). Ley 20.845: Modifica la Ley N.º 20.609, sobre medidas contra la discriminación, en lo que respecta a la promoción de la igualdad y la no discriminación en el acceso a la educación. Diario Oficial de la República de Chile. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1054050>

Freire, P. (2005). *Pedagogía del oprimido*. Siglo XXI Editores.

Garzón, M. A. (2024). La gestión de la diversidad visible e invisible en las organizaciones. *Revista Científica Visión de Futuro*, 28(2).

Giordano, R. C., & Santos, L. J. (2022). Consideraciones filosóficas sobre la inclusión educativa. *Revista de Filosofía*, 54(152), 58–85.

Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Kairós.

Goleman, D. (2000). *La inteligencia emocional: Por qué es más importante que el cociente intelectual*. Ediciones B.

González, N., & Rada, N. (2017). Estrategias para la potenciación de líderes transformacionales juveniles. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 23(1), 81–90. <https://doi.org/10.31876/rcs.v23i1.24947>

Gómez-Hurtado, I. (2014). El equipo directivo como promotor de buenas prácticas para la justicia social: Hacia un liderazgo inclusivo. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social*, 3(2), 141–159.

Harahap, M. A. K., Sutrisno, S., Mahendika, D., Suherlan, S., & Almaududi Ausat, A. M. (2023). The role of emotional intelligence in effective leadership: A review of contemporary research. *Al-Buhuts*, 19(1), 354–369. <https://doi.org/10.30603/ab.v19i1.3429>

Jusipbekova, A. (2024). Mastering communicative competence: Unlocking the power of effective communication. *Research-Based Transformation of Teacher Education: Tradition as a Basis for Innovation*, 1(13), 540–543.

Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Fundación Chile.

Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning. *Leadership*, (132).

Ainscow, M., & Booth, T. (2000). Índice de Inclusión: Desarrollando el aprendizaje y la participación en los centros educativos. http://www.educacionespecial.sep.gob.mx/pdf/doctos/3Internacionales/8Indice_de_Inclusion.pdf

Bisquerra Alzina, R., & Pérez Escoda, N. (2017). Las competencias emocionales (Emotional competencies). *Educación XXI*, 12.

Cervantes Holguín, E., & Sandoval, P. R. (2020). El profesorado como agente de cambio educativo: Entre la docencia y la investigación. *Revista Educación y Ciudad*, (38). <https://doi.org/10.36737/01230425.v.n38.2020.2316>

- Congreso Nacional de Chile. (2009). Ley 20.370: Ley General de Educación (LGE). Diario Oficial de la República de Chile. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1013061>
- Congreso Nacional de Chile. (2015). Ley 20.845: Modifica la Ley N.º 20.609, sobre medidas contra la discriminación, en lo que respecta a la promoción de la igualdad y la no discriminación en el acceso a la educación. Diario Oficial de la República de Chile. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1054050>
- Freire, P. (2005). *Pedagogía del oprimido*. Siglo XXI Editores.
- Garzón, M. A. (2024). La gestión de la diversidad visible e invisible en las organizaciones. *Revista Científica Visión de Futuro*, 28(2).
- Giordano, R. C., & Santos, L. J. (2022). Consideraciones filosóficas sobre la inclusión educativa. *Revista de Filosofía*, 54(152), 58–85.
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Kairós.
- Goleman, D. (2000). *La inteligencia emocional: Por qué es más importante que el cociente intelectual*. Ediciones B.
- González, N., & Rada, N. (2017). Estrategias para la potenciación de líderes transformacionales juveniles. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 23(1), 81–90. <https://doi.org/10.31876/rcs.v23i1.24947>
- Gómez-Hurtado, I. (2014). El equipo directivo como promotor de buenas prácticas para la justicia social: Hacia un liderazgo inclusivo. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social*, 3(2), 141–159.
- Harahap, M. A. K., Sutrisno, S., Mahendika, D., Suherlan, S., & Almaududi Ausat, A. M. (2023). The role of emotional intelligence in effective leadership: A review of contemporary research. *Al-Buhuts*, 19(1), 354–369. <https://doi.org/10.30603/ab.v19i1.3429>
- Jusipbekova, A. (2024). Mastering communicative competence: Unlocking the power of effective communication. *Research-Based Transformation of Teacher Education: Tradition as a Basis for Innovation*, 1(13), 540–543.
- Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. *Fundación Chile*.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning. *Leadership*, 1(32).
- Martín, D. M., González, M., Navarro, Y., & Lantigua, L. (2017). Teorías que promueven la inclusión educativa. *Atenas*, 4(40), 90–104. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.
- Ministerio de Educación [MINEDUC]. (2015). Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar. https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf
- MINEDUC. (2016). Orientaciones para la construcción de comunidades educativas inclusivas. <https://media.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/28/2017/07/Orientaciones-Comunidades-Educativas-Inclusivas.pdf>
- MINEDUC. (2024). Política Nacional de Convivencia Educativa: Marco de actuación y visión institucional. <https://convivenciaparaciudadania.mineduc.cl/wp-content/uploads/2024/05/Politica-Nacional-de-Convivencia-Educativa-MINEDUC-2024.pdf>
- Murillo, F. J., & Duk, C. (2023). Liderazgo educativo inclusivo. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 17(2), 17–19.
- Naciones Unidas. (1948). Declaración Universal de los Derechos Humanos. <https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights>

- Naciones Unidas. (2015). Mejorando la participación política de la juventud a lo largo del ciclo electoral: Guía de buenas prácticas. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. <https://www.undp.org/es/publicaciones/mejorando-la-participacion-politica-de-la-juventud-lo-largo-del-ciclo-electoral>
- Ngayo Fotso, G. M. (2021). Leadership competencies for the 21st century: A review from the Western world literature. *European Journal of Training and Development*, 45(6/7), 566–587. <https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2020-0112>
- Opoku, M. P. (2022). Inclusive school leadership in developing contexts: What are the levers of change? *Journal of Research on Leadership Education*. <https://doi.org/10.1177/19427751221087731>
- Rojas Álvarez, V. (2021). Gestión organizacional de atención a la diversidad y convivencia escolar en instituciones educativas públicas de la selva central-Junín.
- Rojas, M., Salas, N., Falabella, A., & Guerrero, P. (2018). Diversidad e inclusión escolar: ¿Cómo liderar los nuevos desafíos de país? Con Dirección, Cuadernos para el Desarrollo del Liderazgo Educativo, (9). Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo. Recuperado de <http://cedle.cl/wp-content/uploads/2018/04/Cuaderno-9-Diversidad-e-Inclusi%C3%B3n-social-vf.pdf>
- Rueda-López, R., Aja-Valle, J., García-García, L., & Vázquez-García, M. J. (2024). La influencia del liderazgo inclusivo sobre el bienestar laboral de las personas trabajadoras. *Revista Galega de Economía*, 33(1), 1–25.
- San Lam, C., & O'Higgins, E. R. E. (2012). Enhancing employee outcomes. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(2), 149–174. <https://doi.org/10.1108/01437731211203465>
- Sapon-Shevin, M. (2013). La inclusión real: Una perspectiva de justicia social. *Revista de Investigación en Educación*, 11(3), 71–85.
- Saylık, A., Polatcan, M., & Saylık, N. (2016). Diversity management and respect for diversity at schools. *International Journal of Progressive Education*, 12(1), 51–63.
- Sellars, M., & Imig, S. (2021). School leadership, reflective practice, and education for students with refugee backgrounds: A pathway to radical empathy. *Intercultural Education*, 32(4), 417–429. <https://doi.org/10.1080/14675986.2021.188998>
- Sosa, M. P., & Villafuerte, C. A. (2023). Cultura inclusiva: Camino hacia la atención de diversidad en la educación.
- Torrallas Oslé, J. E., & Batista Sardain, P. (2020). Articulaciones teóricas y metodológicas entre los procesos de inclusión-exclusión educativa, cohesión grupal y rendimiento. *Revista de Psicología*, 19(2), 65–87. <https://doi.org/10.24215/2422572Xe065>
- UNESCO. (2008). La educación inclusiva: El camino hacia el futuro. http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/Policy_Dialogue/48th_ICE/CONFINTED_48_Inf_2_Spanish.pdf
- UNESCO. (2017). Educación para los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Objetivos de aprendizaje. UNESCO Publishing. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000252423>
- UNESCO. (n.d.). Inclusion in education. Recuperado el 15 de enero de 2025, de <https://www.unesco.org/es/education/inclusion>
- Valdés, R., & Pérez, N. (2021). Celebrar la diversidad y defender la inclusión: La importancia de una cultura inclusiva. *Revista F@ro*, 1(33).
- Valdés Morales, R. (2022). Liderazgo escolar inclusivo: Una revisión de estudios empíricos. *Zona Próxima*, 36, 4–27.
- Villa Sánchez, A. (2021). Liderazgo emocional: La base del liderazgo. *Revista Internacional de Educación Emocional y Bienestar*, 1(1), 119–146.

Zhang, R., Voronov, M., Toubiana, M., Vince, R., & Hudson, B. A. (2024). Beyond the feeling individual: Insights from sociology on emotions and embeddedness. *Journal of Management Studies*, 61(5), 2212–2250.

Zúñiga, D., Cerda, G., & Bustos Navarrete, C. (2024). Explorando dimensiones y prácticas organizacionales de liderazgo para la inclusión: Un estudio cualitativo con académicos y directores de establecimientos educativos de Chile. *Perspectiva Educativa*, 63(1), 86–115.



