

EL LIDERAZGO ESTRATEGICO EN LA GESTIÓN ESCOLAR INCLUSIVA

Nancy Magnolia Contreras Duarte¹

ORCID:0009-0008-1831-3730

E-mail:namacodu@yahoo.com

IED Rafael Pombo Sopó

Colombia

Nayarith Bueno Rojas²

Orcid:0009-0002-4203-9715

E-mail:nayarithbueno@gmail.com

Institución Educativa Centro Social

Colombia

Recibido: 08/01/2026

Revisado: 14/02/2026

Aprobado:17/03/2026

RESUMEN

La creciente diversidad en los contextos escolares contemporáneos exige construir comunidades educativas que reconozcan e integren activamente las diferencias como recurso para el aprendizaje colectivo. En este escenario, las instituciones deben transitar desde modelos tradicionales hacia formas organizativas más democráticas e inclusivas, donde la gestión escolar se convierte en un eje estratégico para garantizar el acceso, la participación y el éxito de todos los estudiantes. Este ensayo se fundamenta en una revisión crítica de literatura científica y documentos institucionales, con el propósito de analizar el papel del liderazgo directivo y docente en la implementación de políticas de educación inclusiva. Se abordan aportes teóricos que vinculan la gestión escolar con la transformación de la cultura organizacional y la eliminación de barreras para el aprendizaje. Los hallazgos destacan que una gestión escolar estructurada y coherente permite articular las políticas inclusivas con la práctica cotidiana, promoviendo entornos escolares equitativos y participativos. El liderazgo pedagógico, ejercido por directivos y docentes, emerge como catalizador de procesos colaborativos, visión compartida y cultura institucional basada en la empatía, el respeto y la justicia social. En conclusión, la gestión inclusiva no solo mejora la calidad educativa, sino que también fortalece el bienestar de la comunidad escolar. El liderazgo comprometido y transformador se posiciona como herramienta clave para consolidar escuelas inclusivas, capaces de responder a los desafíos de la diversidad y avanzar hacia una educación más equitativa, efectiva y socialmente pertinente.

PALABRAS CLAVE: Gestión escolar, liderazgo escolar, escuelas inclusivas, inclusión, Cultura inclusiva.

¹ Secretaría de Educación de Cundinamarca, Sopó, Colombia. Docente con funciones de Orientador. Magister en Educación. Universidad Santo Tomás.

² Institución Educativa Centro Social. Docente. Colombia. Magister en Gestión de la tecnología educativa. Universidad de Santander.

SCHOOL MANAGEMENT BASIS FOR AN INCLUSIVE SCHOOL

ABSTRAC

The growing diversity in contemporary school settings demands the construction of educational communities that not only acknowledge differences but actively integrate them as valuable resources for collective learning. In this context, institutions must shift from traditional, exclusionary models toward more democratic and inclusive organizational forms, where school management becomes a strategic axis to ensure access, participation, and success for all students. This essay is based on a critical review of scientific literature and institutional documents, aiming to analyze the role of school leadership both administrative and pedagogical in implementing inclusive education policies. It draws on theoretical contributions that link school management to organizational culture transformation and the removal of learning barriers. Findings highlight that well-structured and coherent school management enables the articulation of inclusive policies with everyday practices, fostering equitable and participatory school environments. Pedagogical leadership, exercised by principals and teachers, emerges as a catalyst for collaborative processes, shared vision, and institutional culture grounded in empathy, respect, and social justice. In conclusion, inclusive management not only enhances educational quality but also strengthens the well-being of the entire school community. Committed and transformative leadership stands out as a key tool for building inclusive schools capable of responding to the challenges of diversity and advancing toward a more equitable, effective, and socially relevant education.

Key words: School management, school leadership, inclusive schools, inclusion, inclusive culture.

Introducción

En el marco de las transformaciones educativas contemporáneas, la educación inclusiva ha emergido como un principio fundamental que busca garantizar el derecho de todos los estudiantes a una educación de calidad, sin discriminación y con igualdad de oportunidades. No obstante, su implementación efectiva continúa representando un desafío, especialmente en lo que a la gestión escolar como agente articulador de políticas y prácticas inclusivas le compete. A pesar de los avances normativos y las orientaciones ministeriales, la gestión escolar aún se encuentra limitada por modelos tradicionales centrados en funciones administrativas y de control, más que en el liderazgo pedagógico y la atención a la diversidad. Esta visión restringida impide que se desarrollen procesos de planificación institucional, cultura organizacional, formación docente y participación comunitaria orientados hacia la inclusión.

Como lo señalan investigaciones recientes, como la de Velazco (2024), cuyos resultados evidencian la ausencia de mecanismos de seguimiento para la ejecución efectiva de la implementación de las políticas inclusivas y la necesidad de involucramiento de todos los actores educativos en las diferentes áreas de gestión. Ruíz (2022) a través de una investigación cualitativa y diseño no experimental determina la influencia de la gestión escolar en la calidad educativa, en la construcción y consolidación de una educación inclusiva. Huamán et al. (2021) mediante un estudio cuantitativo se interesaron en medir la percepción de la gestión escolar y las prácticas inclusivas dentro del contexto educativo; los resultados de su investigación evidencian una alta correlación

entre ambas variables, destacando la influencia de factores como la organización institucional, la administración de recursos, los procesos pedagógicos y las relaciones con la comunidad en la promoción de entornos inclusivos.

Esta relación sugiere que una gestión escolar eficaz, planificada y con visión inclusiva puede favorecer significativamente el desarrollo de prácticas pedagógicas que respondan a la diversidad del estudiantado. De manera complementaria Rivera y Calderero (2021), a través de una revisión documental, se interesan por la influencia de la gestión en la educación inclusiva en el aprendizaje en los estudiantes de segundo de básica, prestando especial atención a las prácticas pedagógicas implementadas por los docentes y a su actitud frente a la educación inclusiva. Allí se concluye que la disposición del profesorado, así como su capacidad para adaptar las metodologías de enseñanza, son aspectos fundamentales para garantizar el éxito de las políticas inclusivas en el aula.

Otro estudio desarrollado en Colombia por Guzmán (2021) se centra en trascender de la gestión escolar administrativa al logro de una educación inclusiva efectiva, desarrollando estrategias escolares vinculantes a partir de la gestión escolar inclusiva mostrando el proceso de organización escolar a partir de diferentes áreas de gestión que permita ejecutar la política pública inclusiva. Estas investigaciones señalan una relación significativa entre una gestión escolar estratégica y el desarrollo de prácticas inclusivas; sin embargo, en muchos contextos esta relación no se consolida debido a la falta de compromiso institucional, recursos adecuados o capacidades por parte del equipo directivo. La escuela afronta un reto bajo la perspectiva de la educación inclusiva

correspondiente a asegurar desde las prácticas la implementación de políticas públicas que garanticen la pertinencia y calidad.

Cumplir con dicha tarea desafía los establecimientos educativos a una transformación que promueva cambios, principalmente en su organización y funcionamiento, el problema se agrava cuando la gestión escolar no asume un rol activo en la construcción de entornos educativos inclusivos, generando barreras para el aprendizaje y la participación, teniendo en cuenta que los aspectos organizacionales y de funcionamiento de las Instituciones educativas constituyen barreras en la educación inclusiva Ainscow et al. (2001, p.30). La ausencia de liderazgo inclusivo, de procesos de autoevaluación institucional con enfoque de equidad y de estrategias claras para la atención a la diversidad, limita la implementación de políticas inclusivas y reproduce practicas excluyentes dentro del aula y la institución en general. Esta situación plantea la necesidad de revisar críticamente el papel del liderazgo inclusivo en la gestión escolar como elemento clave en la consolidación de una escuela inclusiva.

La inclusión no puede entenderse solo como un conjunto de ajustes metodológicos o curriculares, sino como un enfoque sistémico que transforma la cultura, las políticas y as prácticas de las escuelas. En ese sentido, la gestión escolar deja de ser una función meramente administrativa para convertirse en un eje de transformación institucional. Eso exige equipos directivos con capacidad crítica, habilidades de liderazgo pedagógico, sensibilidad social y compromiso ético con la equidad. La falta de coherencia entre el discurso institucional y la práctica cotidiana constituyen una barrera

estructural que debe ser superada mediante procesos de reflexión, planificación y mejora continua.

Por todo lo anterior, es indispensable abordar la gestión escolar como un proceso integral, dinámico y orientado hacia la equidad educativa. En este contexto, el presente artículo tipo ensayo se fundamenta en una investigación cualitativa, con enfoque documental, que parte de la búsqueda y revisión de artículos en revistas electrónicas indexadas y de investigaciones doctorales relacionadas con la gestión escolar y su implicación en la consolidación de escuelas inclusivas. Para ello, se utilizaron motores de búsqueda Google académico, Repositorios institucionales, Redalyc y Dialnet. Posteriormente, se desarrolló un análisis de contenido, mediante la elaboración de una matriz de registro e interpretación. El artículo, sustentado en referentes teóricos actuales, expone los conceptos clave de política pública, educación inclusiva y gestión escolar y analiza su interrelación. Además, retoma las áreas de gestión y los postulados que, a partir de la revisión documental representan elementos clave para la construcción de contextos escolares verdaderamente inclusivos. Finalmente, presenta las conclusiones derivadas del análisis, orientadas a resaltar los factores clave para el diseño y ejecución de una gestión educativa que responda a los principios de inclusión, equidad y calidad.

Desarrollo

La educación adquiere su importancia en cuanto es gestora del proceso a través del cual se produce la construcción del ser humano y de la sociedad, por tanto, es responsabilidad del estado garantizar las condiciones necesarias para asegurar a cada individuo su derecho al acceso, calidad e igualdad de oportunidades. Ahora bien, lograr

estos objetivos desde la perspectiva de la educación inclusiva implica, según lo expresa Echeita (2012) llevar a cabo “procesos de mejora continua que tomen en cuenta las barreras que limitan las posibilidades de todo el alumnado e incorporar procesos innovadores” (p.4). Esta tarea es fundamental en la escuela, toda vez que allí confluye en las personas la diversidad, las diferencias, la pluralidad, la otredad entendida como la base de la diversidad y la inclusión; de esta manera la educación contribuye en la construcción de sociedades basadas en la tolerancia, equidad y justicia.

No en vano los objetivos de desarrollo sostenible contemplan en uno de sus 17 objetivos a la educación inclusiva y de calidad en el 4° objetivo a través del cual se pretende la promoción de oportunidades que garanticen de manera equitativa y con calidad la educación inclusiva. De esta manera, la educación inclusiva se ha convertido en un acuerdo jurídicamente vinculante ratificado por diferentes estados, donde incluidos los ODS que hacen parte de la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030 son adoptados dada la importancia de abordar las desigualdades. De este proceso del cual surgen acuerdos internacionales los estados han adoptado políticas públicas propias, las cuales se han construido y asumido de manera gradual, siendo imperativo estar armonizadas con su realidad.

Se parte entonces, de una agenda política cuya prioridad es la educación donde el estado define las necesidades a atender y traza lineamientos de su sistema educativo a través de la política educativa, definida como “el conjunto de leyes, decretos, disposiciones, reglamentos y resoluciones que conforman la doctrina pedagógica de un

país y fijan, asimismo, los objetivos de esta y los procedimientos necesarios para alcanzarlos.” (Tagliabue,1997, como se citó en Pita 2021 p.141). En este sentido, es relevante destacar que con sólo la existencia de la política pública no es suficiente para el logro de objetivos, se requiere entonces de su implementación y ejecución en el ámbito al cual corresponde que para el caso que nos ocupa, el escolar, su ejecución será dinamizada a través de la gestión escolar, espacio de especial importancia para direccionar tanto la comprensión de la política, su aplicación a un contexto determinado y la participación de su comunidad considerándose relevante que las instituciones adapten las políticas públicas educativas a su contexto y funcionamiento.

Pita (2020), expresa que,

No obstante, se identifica que las políticas públicas y la gestión educativa en su relación dinámica constituyen la estrategia fundamental para dar calidad a la educación, desde la lectura crítica de un contexto y el conocimiento pertinente de aquellos marcos conceptuales que logran hacer posible la construcción de propuestas educativas competitivas e innovadoras, acordes con los avances científicos y tecnológicos, las necesidades y problemas y los retos y desafíos, y capaces de generar procesos de cambio.(p.150)

En este sentido se destaca la relación determinante que constituye la articulación de esta política con la gestión escolar si consideramos que esta dupla favorece el mejoramiento de la calidad educativa, por tanto, dicha gestión ha de partir del reconocimiento del contexto en el cual se dará aplicabilidad a la política, ello implica que la Institución Educativa tengan claridad y conocimiento de la diversidad que la constituye y la rodea. Desconocer el contexto conlleva a que el establecimiento educativo no esté preparado para atender las necesidades de su comunidad, es decir que este no sea un

espacio para todos, así mismo desconocer la política pública en el contexto generará situaciones de exclusión; por tanto, la tarea inicial y fundamental está en reconocer permanentemente el contexto, este ejercicio llevará a los actores educativos a comprender y transformar la realidad social a partir de la diversidad y constituirse en escenario de verdadera inclusión.

Lo anterior permite comprender que el cambio educativo no se logra únicamente desde la práctica individual del aula ni exclusivamente desde las políticas macro del sistema educativo. Más bien, como lo plantean Mantilla et al. (2024)

Las verdaderas transformaciones ocurren en un nivel intermedio, dentro de las estructuras organizativas propias de cada institución. Es en el nivel meso donde se definen y gestionan las condiciones que permiten construir ambientes de aprendizaje inclusivos, motivadores y coherentes con las necesidades de los estudiantes. Por tanto, es en la organización escolar, en sus dinámicas internas y su cultura institucional, donde se encuentra una palanca clave para impulsar las mejoras significativas en la calidad educativa. (p.173)

Hasta aquí es posible comprender la importancia de articular la política pública con los procesos de organización institucional vislumbrado la gestión escolar como elemento clave. Por tanto, apuntar a una gestión inclusiva requiere en su punto de partida tener claridad que la inclusión como refiere la UNESCO (2024) implica que la responsabilidad del sistema educativo asuma cambios desde su visión de los niños hasta modificaciones en los procesos curriculares.

La inclusión implica que el sistema escolar basado en la caracterización del contexto que lo conforma estructure prácticas que respondan al universo de

características del estudiantado visto como unidad y como un todo, para ello es importante incorporar el enfoque diferencial, ajustando políticas institucionales. Esto indicaría entonces que en la transformación hacia un sistema educativo inclusivo la gestión es un elemento clave, considerando que su transformación debe aportar a la calidad educativa al considerar ajustes y articulaciones en aspectos como: el horizonte institucional, diseño curricular, las prácticas pedagógicas, la infraestructura, la disposición de recursos financieros y la participación de la comunidad educativa, con un solo objetivo, el cual es crear las condiciones necesarias para que la educación se accesible a todos por igual.

En este orden de ideas, la gestión escolar ha dejado de ser entendida únicamente como una actividad administrativa o de control, para convertirse en un proceso estratégico que articula dimensiones pedagógicas, organizacionales y comunitarias en función del aprendizaje de los estudiantes. Por tanto, en el contexto actual, siguiendo a Leite y Fernandes (2021),

La gestión escolar para ser efectiva debe orientarse hacia la transformación pedagógica constante, garantizar condiciones de equidad en el acceso y la calidad educativa, y fomentar la implicación activa de todos los actores que conforman la comunidad escolar. Este tipo de gestión se caracteriza por adoptar un enfoque centrado en el estudiante, reconociendo su contexto social, cultural y emocional como elementos esenciales para su aprendizaje y desarrollo integral.

En este sentido, la gestión escolar debe adquirir un carácter integral y transformador, en tanto promueve la creación de ambientes educativos democráticos,

inclusivos y orientados a la mejora continua. Para ello resulta clave el liderazgo pedagógico, la planificación institucional basada en evidencias, la gestión de recursos con enfoque de equidad y la articulación con la comunidad. Aspectos que desde el Ministerio de Educación Nacional Colombiano (2008), corresponden con las cuatro áreas de gestión: directiva, centrada en el liderazgo institucional, toma de decisiones estratégicas y construcción de ambientes escolares participativos. Académico, abarca procesos pedagógicos, diseño curricular, evaluación y formación docente. Administrativa y financiera, relacionada con el uso adecuado de los recursos humanos, físicos y económicos. Comunitaria, busca integrar la institución con su entorno fomentando la participación de las familias y demás actores sociales locales.

Si bien es cierto estas áreas son conocidas ampliamente en las instituciones educativas, la transformación hacia la inclusión requiere nuevas formas de gestión, en este sentido, Bejarano et al. (2022), resaltan

el involucramiento de los actores institucionales desempeña un papel crucial, siendo el docente una figura central en este proceso. Su papel va más allá de la simple transmisión de contenidos, ya que su compromiso, preparación y liderazgo pedagógico inciden directamente en los resultados académicos de los estudiantes y en el mejoramiento continuo de la institución. Por tanto, reconocer al docente como agente estratégico permite orientar las políticas educativas hacia el fortalecimiento profesional y el acompañamiento permanente, lo cual es esencial para lograr avances sostenibles en el sistema educativo.(p.148)

Por tanto, el liderazgo es uno de los factores más influyentes en la transformación hacia la inclusividad. Un liderazgo inclusivo implica una visión compartida que valore la diversidad como un recurso y no como un problema, y que promueva prácticas

democráticas, colaborativas y orientadas a la equidad. Este liderazgo debe ir más allá de acciones administrativas, debe caracterizarse por la capacidad de identificar barreras, facilitar procesos de innovación y acompañar los procesos de desarrollo profesional de los docentes, así, el papel de los líderes escolares según Soto et al (2022),

Tienen la responsabilidad de reconocer las barreras que dificultan el aprendizaje y la participación de los estudiantes, así como promover ambientes inclusivos que favorezcan el desarrollo de todos. Debe impulsar procesos de innovación pedagógica que respondan a las necesidades cambiantes del aula, y acompañar a los docentes en su cualificación profesional. (p.71)

El liderazgo inclusivo requiere sensibilidad social, empatía y habilidades para mediar entre las demandas institucionales y las necesidades de los estudiantes, esto implica “trabajar bajo una cultura institucional que valore la inclusión como principio transversal de la gestión escolar” Leite y Fernandes (2021). En esta tarea se destaca el papel fundamental del líder directivo para dinamizar desde el área directiva una gestión que apunte a eliminar esas barreras que interfieren en una formación en igualdad de condiciones para atender la diversidad, es el reto que la escuela debe asumir trabajando en el desarrollo de valores que respeten la diferencia y la validen como un principio de complementariedad; en este sentido cobra relevancia las acciones que en la política inclusiva se emprendan desde el direccionamiento estratégico, reflejado en aquellos valores que se promuevan, así mismo, en los aspectos que en la misión y la visión se describan en torno la diversidad.

Por tanto, Chen et.al., (2022) destacan la importancia del papel que directivos deben ejercer en los procesos inclusivos, al considerar su rol en la promoción de principios fundamentales en la educación inclusiva, por tanto, refieren que “La educación inclusiva tiene mayor relevancia desde las funciones directivas y de gestión, porque tienen la responsabilidad de promover principios de justicia, igualdad y equidad con alumnos y docentes.” (p16). Por tanto, se concluye que el nivel directivo de la IE está llamado a abanderar la educación inclusiva a través de un liderazgo transformacional que promueva las condiciones necesarias para los procesos de enseñanza- aprendizaje, la convivencia basada en el respeto a la diversidad, la identificación y eliminación de barreras que excluyen poblaciones garantizando procesos de equidad. El nivel directivo, debe ir más allá de ser un administrador, debe orientarse según lo expresan Chasquibol et. al., (2022), a que “las diferentes áreas, procesos y acciones lleven a cabo sus objetivos y evidencien un mejoramiento continuo, generando todas las condiciones necesarias.” (p.258).

La gestión escolar debe atender en igualdad de importancia todos esos aspectos que la componen para lo cual cada una de las áreas debe definir claramente las condiciones reales que permitirán atender la demanda de la educación inclusiva. Lo anterior implica ejercer liderazgo en los procesos escolares inclusivos, para lo cual se destaca lo planteado por Ponce (2024) “El concepto de inclusión educativa desde la gestión tiene relación con el liderazgo educativo, desde la capacidad de comunicar asertivamente, guiar el trabajo a partir de valores y gestionar los recursos necesarios

para facilitar la inclusión.” (p.7). Esto implica entonces no sólo la estructuración de un documento institucional completo, con una revisión, ajuste y evaluación permanente como corresponde anualmente en Colombia, sino además y de manera relevante la puesta en marcha, de manera articulada entre todas las áreas, instancia y actores del proceso educativo.

De esta manera es claro que los procesos no pueden ser aislados y tampoco avanzan por sí solos con su mera definición o desde una sola área. Y esto es algo que tiende a percibirse en las instituciones, y es considerar que, con la definición en el PEI de la política inclusiva, de la mano con la estructuración del Plan Individual de Ajustes Razonables de manera periódica, por sí sola se está garantizando la educación inclusiva, fragmentando de esta manera los procesos y la participación de los actores de la comunidad educativa. Dinamizar estos procesos requiere de un liderazgo que armonice el trabajo en las diferentes instancias y procesos del sistema escolar, ello implica promover el ejercicio y vivencia de la inclusión a partir de aquellos principios que definan la inclusión educativa como parte de la cultura institucional, siendo relevante que a través de cualquier acción se identifiquen y comuniquen claramente dichos valores de tal manera que exista una coherencia entre lo estipulado y lo ejecutado, esta armonización dará cuenta de una verdadera cultura orientada a la inclusión educativa.

De igual manera es necesario que la institución educativa, en cabeza de su líder, se encargue de asegurar todo tipo de recurso necesario para hacer efectiva la inclusión educativa, en ello es importante considerar el talento humano, las condiciones arquitectónicas, herramientas de comunicación, material didáctico y herramientas

tecnológicas, mobiliario y demás que garanticen no sólo el derecho a la educación en igualdad de condiciones, sino además que represente la congruencia entre lo que se puede promulgar respecto a inclusión educativa y lo que en la realidad se experimente. Y es que en esto sí que las realidades se alejan bastante de lo planteado por ejemplo en los PEI, evidenciándose ideales axiológicos que describen políticas institucionales con un amplio listado de valores en torno al respeto por la diferencia, a la garantía de derechos, al valor y enriquecimiento a partir de la de la diversidad, al trabajo colaborativo.

Sin embargo, en la práctica se evidencian desde expresiones de indiferencia y malestar ante la diversidad que se vivencia en las aulas, hasta procesos de enseñanza-aprendizaje que no diversifican ni en su metodología, ni en su didáctica y aún mucho menos en herramientas tecnológicas acorde con las necesidades particulares. Muchas de estas realidades tienen que ver con la cultura que nos acompaña y con qué tanta relevancia tiene la inversión de recursos, principalmente económicos en la inclusión educativa, “La financiación de la educación inclusiva se ha visto afectada por la comprensión de la inclusión y por las políticas en favor de ella.” (UNICEF, 2014, p.9) .Así mismo es importante destacar el papel relevante del docente, toda vez que su cualificación, desempeño, creencias, percepciones acerca de la educación inclusiva influyen en el proceso.

Por tanto, trabajar en ello y sentirse parte de este no sólo como el actor responsable directo del trabajo en el aula, de inventarse y reinventarse en estrategias didácticas y metodológica; sino como un actor que hace parte de un sistema organizado

que articula acciones con otros, favorecerá en gran medida los resultados del desempeño del estudiantado. Retomando que la educación inclusiva considera construir una escuela para todos, es importante que los procesos que hacen parte del componente académico estén acompañados principalmente de currículos y planes de estudio inclusivos basados en el principio de derecho universal a la enseñanza, por tanto, desarrollar prácticas inclusivas desde un currículo pensado para todos, implica según refiere Heredero (2019)

Realizar una revisión crítica del currículo en todas sus dimensiones, es decir, desde los objetivos de aprendizaje hasta la metodología utilizada y los criterios de evaluación. Dichos componentes deben ser adaptados para garantizar mayor flexibilidad y apertura, de forma que respondan con sensibilidad a las particularidades de cada estudiante. Solo mediante esta organización curricular centrada en el respeto por la diversidad se pueden generar condiciones que favorezcan la participación activa, el aprendizaje equitativo, la calidad y la permanencia. (p.41)

La atención en el aula de la diversidad que la acompaña es un desafío constante que además de prestar atención al currículo, prácticas y metodologías requiere apuntar no sólo hacia procesos incluyentes sino además innovadores que hagan uso de herramientas y recursos tecnológicos que contribuyan con la enseñanza - aprendizaje, siendo el papel del docente importante toda vez que la organización institucional hacia una enseñanza inclusiva debe apuntar a eliminar el uso de métodos tradicionales y prácticas estandarizadas. En este sentido es importante trabajar hacia la eliminación de currículos rígidos donde el docente sigue siendo el centro de la enseñanza, y asumir el rol de facilitador. Hay que reconocer que cada estudiante tiene un punto de partida diferente en el aprendizaje, identificando ritmos de aprendizaje, formas de acceder al

conocimiento y construir el aprendizaje, siendo importante considerar un marco común de actividades que le permitan construir el aprendizaje desde sus habilidades.

Así mismo es importante destacar el aprendizaje colaborativo y trabajar hacia él, vincular activamente a estudiantes como pares para apoyarse, desarrollar tareas, resolver problemas, siendo una manera de fortalecer y vivenciar los valores institucionales que se promulgan en el marco de una atención a la diversidad. Es importante que los docentes articulen acciones como pares que jalonan procesos inclusivos, recuperando y haciendo parte del proceso de aprendizaje todas aquellas experiencias disponibles para el estudiante, donde entran en juego su comunidad, su familia, y otros estudiantes. En este sentido cobra importancia las alianzas que las IE establezcan con su entorno, recordemos que un aspecto fundamental de la gestión escolar es que la escuela es una organización abierta, que no debe desconocer su contexto, que como sistema influye y es influido.

Por lo anterior establecer redes de trabajo con las entidades externas y con actores fundamentales como son los padres, madres de familias y/o acudientes, es una característica de la escuela inclusiva. Por tanto, lo expresan Yela et.al., (2014) “es importante que la institución educativa genere las condiciones para que los padres de familia se sientan parte activa de la misma, considerando sus expectativas y conociendo a través de ellos el contexto de los estudiantes.” (p.223). En este sentido lograr la vinculación e intervención de los padres de familia, permitirá enriquecer la mirada

institucional de su comunidad, conociendo sus necesidades, seguido de comprender y aceptar su individualidad.

Así mismo es importante trascender de participar hacia involucrar; muchos padres de familia hacen parte de diferentes instancias de participación percibiendo como una obligación emanada de la Ley 115 de 1994 Ley General de educación en Colombia, por tanto, el reto institucional está en generar con su comunidad nuevos mecanismos de participación, que den cabida a padres en instancias de su propia iniciativa y que respondan a sus necesidades.

Reflexiones Finales

Reconocer la gestión escolar como una ruta estratégica hacia la educación inclusiva implica asumirla no solo como una función organizativa, sino como una práctica política, ética y pedagógica que interpela las estructuras tradicionales de la escuela y las orienta hacia la justicia social. Esta concepción exige que las instituciones educativas se transformen en comunidades de aprendizaje que reconozcan la diversidad no como problema a resolver, sino como potencia para enriquecer los procesos formativos, democratizar el conocimiento y dignificar las trayectorias de todos los sujetos que habitan la escuela.

La gestión escolar inclusiva, en este sentido, debe ser entendida como un proceso sistémico y situado, capaz de articular políticas públicas, prácticas pedagógicas y culturas institucionales en coherencia con las necesidades, saberes y aspiraciones de las comunidades. Esto implica partir de un análisis crítico del contexto territorial, reconociendo que la escuela forma parte de un entramado social, político y cultural que

la afecta y al que afecta. Por tanto, su radio de acción debe proyectarse más allá de los muros físicos, estableciendo vínculos con actores comunitarios, organizaciones sociales, redes de apoyo y saberes locales que contribuyan a la construcción de una educación más pertinente, equitativa y transformadora.

Transitar hacia una organización educativa inclusiva requiere del ejercicio de un liderazgo pedagógico distribuido, que promueva la corresponsabilidad, la participación activa y el empoderamiento de todos los actores educativos. Este liderazgo debe ser capaz de generar condiciones estructurales y simbólicas para que la inclusión sea vivida como principio rector de la vida escolar. Esto supone garantizar recursos materiales y humanos, infraestructura adecuada, formación docente continua, acceso a tecnologías y metodologías activas, así como fomentar comunidades profesionales de aprendizaje que promuevan el diálogo horizontal, la reflexión crítica y la innovación situada.

El rol del docente, en este marco, se redefine como agente de transformación institucional. Su acción pedagógica debe estar orientada por principios del Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA), el aprendizaje cooperativo, basado en proyectos, problemas y competencias, que permitan personalizar la enseñanza sin perder de vista el horizonte colectivo de la equidad. Además, debe ser capaz de identificar y eliminar barreras para el aprendizaje, adaptar sus estrategias a las necesidades diversas del estudiantado y promover entornos de aprendizaje emocionalmente seguros, culturalmente pertinentes y cognitivamente desafiantes. Su participación en los procesos de gestión no debe limitarse a la ejecución de tareas, sino que debe implicar una

incidencia activa en la toma de decisiones, la planificación institucional y la construcción de una cultura escolar inclusiva.

Asimismo, los procesos de participación deben ser genuinos, sostenibles y transformadores. La inclusión no puede consolidarse sin la vinculación activa de las familias, quienes deben ser convocadas como aliadas estratégicas en la transformación institucional. Superar su rol pasivo implica reconocer sus saberes, experiencias y capacidades para incidir en las dinámicas escolares, generando espacios de diálogo, corresponsabilidad y construcción conjunta de propuestas. Esta articulación fortalece los vínculos comunitarios, reduce brechas de comunicación y potencia procesos de mejora institucional más legítimos y sostenibles.

Finalmente, avanzar hacia una educación inclusiva exige una gestión escolar que no solo administre, sino que lidere con visión crítica, sensibilidad territorial y compromiso ético. Implica construir instituciones abiertas al diálogo, capaces de aprender de sus contextos y de reinventarse colectivamente para garantizar el derecho a una educación digna, pertinente y transformadora para todos y todas. La inclusión, en este marco, no es un destino ni una meta técnica, sino un proceso continuo de construcción colectiva, que interpela las prácticas, las estructuras y las subjetividades, y que exige una voluntad política, pedagógica y ética para hacer de la escuela un espacio de justicia, dignidad y esperanza.

REFERENCIAS

- Ainscow, M., Hopkins, D., Southworth, G. y West, M. (2001). Hacia escuelas eficaces para todos: Manual para la formación de equipos docentes. Narcea.
- Bejarano, P., Fernández, A., Centurión, J., y Lima, I. (2022). Factores de gestión escolar en el compromiso organizacional en una Red educativa en Perú. *Revista de Ciencias Sociales* (Ve), Vol. XXVIII, Número Especial 5, 2022 pp.145-157. Dialnet-FactoresDeGestionEscolarEnElCompromisoOrganizacion-8471680.pdf
- Castro, L., (2020). La política pública de inclusión: utopía de la gestión educativa en Colombia Análisis. *Revista Colombiana de Humanidades*, vol. 52, núm. 96, 2020 Universidad Santo Tomás, Colombia pg 65
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [Cepal]. (2018). La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe. Naciones Unidas.
- Chasquibol, C., Flores, V., y Moreno, P. (2022). La gestión escolar basada en el pensamiento complejo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 2246-2263. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3677
- Chen, E., García, A., y Ruiz, W. (2022). Gestión Educativa para la inclusión: Estudios de casos en escuelas de primaria. Recuperado de <https://repositorio.una.ac.cr/server/api/core/bitstreams/0f62a0b0-c05a-4db0-85a7-40a745451390/content>
- Echeita, G. (2012). Competencias esenciales en la formación inicial de un profesorado inclusivo. Un proyecto de la Agencia Europea para el Desarrollo de las Necesidades Educativas Especiales. *Tendencias Pedagógicas*, 19, 7-24

- Guzmán., A. (2021). Estrategia de gestión escolar para la educación inclusiva desde el reconocimiento. Recuperado de <https://ciencia.lasalle.edu.co/items/e2e1f584-784b-440f-b7c1-e290cceb06f4/full>
- Heredero., E. (2019) Currículo inclusivo. La propuesta del DUA –Diseño Universal para el aprendizaje. Universidade Federal de Mato Grosso do sul – faed/ppgedu. Revista de Estudos Curriculares Nº 10, Vol 2, 2019 Recuperado de <https://www.nonio.uminho.pt/rec/index.php?journal=rec&page=article&op=view&path%5B%5D=84&path%5B%5D=58>
- Huamán, M., Muñoz, E., Diestra, T., y Luque, M. (2022). Gestión escolar y prácticas inclusivas en la Institución Educativa General Prado, Callao, 2021. *Warisata - Revista De Educación*, 4(11), 56–68. <https://doi.org/10.61287/warisata.v4i11.5>
- Leite, C., y Fernandes, P. (2021). *Liderazgo y gestión escolar en contextos inclusivos: retos para la equidad*. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 19(1), 89–108
- Mantilla, A., Robles, M., y Soledad, L. (2024). Gestión escolar con enfoque inclusivo a escalas macro, meso y microcurricular: Experiencias de un estudio de caso. *RECIE. Revista Caribeña de Investigación Educativa*, 8(2), 169-191. <https://doi.org/10.32541/recie.v8i2.735>
- Ministerio de Educación Nacional (2008). Guía para el mejoramiento institucional: de la autoevaluación al plan de mejoramiento. Bogotá: MEN. Recuperado de https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-177745_archivo_pdf.pdf
- Ministerio de Educación Nacional (2008). Gubia N° 34. Guía para el mejoramiento institucional: de la autoevaluación al plan de mejoramiento. Bogotá: MEN. Recuperado de <https://www.mineduacion.gov.co/portal/men/Publicaciones/Guias/177745:Guia-No-34-Guia-para-el-mejoramiento-institucional-de-la-autoevaluacion-al-plan-de-mejoramiento>
- Pita, B. (2020). Políticas públicas y gestión educativa, entre la formulación y la implementación de las políticas educativas. *Civilizar: Ciencias Sociales y Humanas*, 20(39), 139-152. <https://doi.org/10.22518/jour.ccsch/2020.2a09>

- Ponce, E. (2024). Enfoque de la gestión escolar sobre la inclusión educativa . *Formación Estratégica*, 7(1), 172–191. Recuperado a partir de <https://formacionestrategica.com/index.php/foes/article/view/14>
- Rivera, Y., y Calderero, R., (2021). Gestión en la educación inclusiva y su influencia en el aprendizaje en los estudiantes de segundo de básica. 593 Digital Publisher CEIT, 6(4), 53-70. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.4.664>
- Ruíz., A.(2022). Gestión escolar en la educación inclusiva de estudiantes educación básica regular UGEL-06, Lima 2022. Recuperado de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/111889>
- Soto., D. y Pérez, V. (2022). *El liderazgo pedagógico en la gestión escolar inclusiva: un enfoque desde la práctica*. Revista de Investigación Educativa, 40(1), 67–85.
- UNESCO (2004). Temario abierto sobre educación inclusiva. Materiales de apoyo para responsables de políticas educativas. Santiago de Chile: OREALC/UNESCO. Edición: Rosa Blanco. Recuperado de: www.unesdoc.org
- UNICEF (2014). Financiación de la educación inclusiva. Cuadernillo 8 Recuperado de <https://www.unicef.org/lac/media/35186/file/Financiacion.pdf>
- Velázco., R. (2024). Contexto de la Aplicación de la Ley N° 6103 sobre Personas que Presentan Trastornos del Espectro Autista (TEA) y la Gestión Escolar para una Educación Inclusiva, Paraguay Recuperado de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/10274/15087>
- Yela Pérez, B. L., Grijalba Vallejo, R. P., Achicaiza Córdoba, N. A., & Ramírez Aristizabal, B. (2014). Características de la gestión con la comunidad para una institución educativa que atienda la diversidad. *Plumilla Educativa*, 13(1), pp. 230-249.