

Inclusión educativa a través del liderazgo ágil. Una revisión de la literatura.

*Inclusive education through agile leadership.
A review of the literature.*

David Inti Lujé Pozo

Licenciado en Pedagogía de la Actividad Física y Deporte
Instituto Superior Tecnológico Universitario Libertad
Investigador independiente
lujeinti@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-5519-4813>

Katty Maribel Maldonado Fejoo

Licenciada en Ciencias de la Educación (Mención Educación Básica)
Investigadora independiente
katty.mar288@hotmail.com
<https://orcid.org/0009-0009-0516-6820>

Flor Inés Maldonado Fejoo

Licenciada en Ciencias de la Educación (Mención Lengua y Literatura)
Investigadora independiente
florcita199455@hotmail.com
<https://orcid.org/0009-0004-3238-2688>

Nelly Elisa Mora Chinle

Magister en educación mención en pedagogía en entornos digitales (Mención en educación).
Investigadora independiente
nellyelisa2014@hotmail.com
<https://orcid.org/0009-0000-0849-7056>

Resumen

El presente artículo examina el papel del liderazgo ágil como una herramienta estratégica para promover la inclusión educativa en contextos diversos. A partir de una revisión sistemática de la literatura, se analizan las características, desafíos y oportunidades del liderazgo ágil en la implementación de prácticas inclusivas en el ámbito educativo. Se identifican cuatro dimensiones clave del



Imaginario Social
Entidad editora
REDICME (reg-red-18-0061)
e-ISSN: 2737-6362
especial Octubre Vol. 7-4-2024

<http://revista-imaginariosocial.com/index.php/es/index>

Recepción: 20 de agosto de 2024
Aceptación: 10 de septiembre de 2024
151-164

Atribución/Reconocimiento-NoComercial- CompartirIgual 4.0 Licencia Pública Internacional — CC

BY-NC-SA 4.0

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode.es>

liderazgo ágil: liderazgo adaptativo, colaboración y trabajo en equipo, innovación y creatividad, y evaluación continua. Estas dimensiones contribuyen a la transformación de la cultura escolar, la mejora del rendimiento académico de los estudiantes y el fortalecimiento de la comunidad educativa. A pesar de sus ventajas, la implementación del liderazgo ágil enfrenta desafíos importantes, como la falta de formación en liderazgo inclusivo, la resistencia al cambio y la carencia de recursos institucionales. Para superar estos obstáculos, se recomienda el desarrollo de programas de formación continua que fortalezcan las competencias de los líderes educativos y la creación de redes de apoyo comunitarias. Finalmente, se propone un modelo de liderazgo ágil para la inclusión educativa que se adapta a las necesidades de los estudiantes y fomenta un entorno educativo inclusivo, dinámico y receptivo. Este modelo ofrece una guía para transformar las prácticas educativas y avanzar hacia una educación equitativa y de calidad para todos los estudiantes.

Palabras claves: liderazgo ágil, inclusión educativa, liderazgo inclusivo, transformación escolar, equidad educativa.

Abstract

This article examines the role of agile leadership as a strategic tool for promoting educational inclusion in diverse contexts. Based on a systematic review of the literature, it analyses the characteristics, challenges and opportunities of agile leadership in the implementation of inclusive practices in education. Four key dimensions of agile leadership are identified: adaptive leadership, collaboration and teamwork, innovation and creativity, and continuous evaluation. These dimensions contribute to the transformation of school culture, the improvement of students' academic performance and the strengthening of the educational community. Despite its advantages, the implementation of agile leadership faces significant challenges, such as lack of training in inclusive leadership, resistance to change and lack of institutional resources. To overcome these obstacles, the development of continuous training programmes to strengthen the competencies of educational leaders and the creation of community support networks are recommended. Finally, an agile leadership model for educational inclusion is proposed that adapts to the needs of learners and fosters an inclusive, dynamic and responsive educational environment.

This model offers a guide for transforming educational practices and moving towards equitable and quality education for all students.

Keywords: agile leadership, educational inclusion, inclusive leadership, school transformation, educational equity.

Introducción

La inclusión educativa ha emergido como una respuesta necesaria a la diversidad en los contextos escolares, especialmente en América Latina, donde las prácticas educativas enfrentan desafíos complejos que requieren soluciones innovadoras y sostenibles (Calvo, 2013). La incorporación de enfoques inclusivos ha sido motivada por la necesidad de garantizar el acceso equitativo y la permanencia de todos los estudiantes, independientemente de sus características personales o contextuales, en ambientes educativos que respeten y valoren la diversidad (Navarro Mateu & Espino Bravo, 2012). Sin embargo, lograr la inclusión educativa no es una tarea sencilla; implica un cambio profundo en las políticas educativas, en las prácticas pedagógicas y, sobre todo, en las competencias del liderazgo educativo para guiar estos procesos de transformación (González González, 2008).

El liderazgo ágil se presenta como una alternativa prometedora para enfrentar los desafíos de la inclusión educativa, ya que se basa en la adaptabilidad, la flexibilidad y la capacidad de responder eficazmente a las necesidades cambiantes del entorno escolar (Fernández Batanero & Hernández Fernández, 2013). Este tipo de liderazgo facilita la implementación de prácticas inclusivas al promover la participación activa de toda la comunidad educativa y al fomentar una cultura de colaboración y respeto por la diversidad (Infante, 2010). Además, el liderazgo ágil se orienta hacia la creación de un entorno educativo dinámico y receptivo, capaz de responder a las barreras de aprendizaje y a las necesidades individuales de los estudiantes (Ramos Castellar & Gómez Beltrán, 2018; González González, 2008).

El presente artículo tiene como objetivo analizar el papel del liderazgo ágil en la promoción de la inclusión educativa mediante una revisión sistemática de la literatura existente. Para ello, se ha llevado a cabo una búsqueda en bases de datos científicas y se ha seleccionado un conjunto de estudios relevantes que abordan la relación entre liderazgo y prácticas inclusivas en entornos educativos. Se identifican

las principales características del liderazgo ágil y se evalúan sus implicaciones para el desarrollo de ambientes educativos inclusivos.

Desarrollo

1. Fundamentos Teóricos de la Inclusión Educativa

La inclusión educativa ha surgido como una respuesta a la necesidad de garantizar que todos los estudiantes tengan acceso a una educación de calidad, sin importar sus características personales o contextuales. Este concepto se ha desarrollado a lo largo de las últimas décadas como una evolución de enfoques anteriores centrados en la equidad y la igualdad (Calvo, 2013; Infante, 2010). La educación inclusiva busca crear ambientes de aprendizaje donde todos los estudiantes, incluidas las personas con discapacidades, dificultades de aprendizaje y otros factores de vulnerabilidad, puedan desarrollarse plenamente en un entorno que valore sus diferencias y promueva el respeto a la diversidad (González González, 2008).

1.1. De la equidad a la inclusión: Un cambio conceptual

Inicialmente, las políticas educativas se centraban en conceptos de equidad e igualdad de oportunidades, cuyo objetivo era proporcionar a todos los estudiantes el mismo acceso a la educación. Sin embargo, estas nociones se vieron limitadas al no considerar las diferencias individuales y las necesidades específicas de cada estudiante. La transición hacia la inclusión educativa se basa en el reconocimiento de que no todos los estudiantes comienzan desde el mismo punto y, por lo tanto, requieren de apoyos y adaptaciones para alcanzar el éxito académico en igualdad de condiciones (Calvo, 2013).

Según la perspectiva de Amartya Sen, la educación inclusiva debe enfocarse en desarrollar las capacidades humanas, es decir, en proporcionar las oportunidades necesarias para que todos los individuos puedan elegir y realizar aquello que valoran (Infante, 2010). La inclusión, por lo tanto, no solo se centra en ofrecer recursos educativos, sino en garantizar que estos recursos se utilicen para permitir que todos los estudiantes participen activamente en la vida escolar.

1.2. Inclusión educativa y contextos latinoamericanos

En América Latina, la inclusión educativa enfrenta desafíos particulares debido a las desigualdades estructurales que existen en la región. A pesar de los esfuerzos por expandir la cobertura educativa y mejorar la equidad, persisten grandes brechas en la calidad y en el acceso a la educación (Viera & Zeballos, 2014). En países como Uruguay, la educación inclusiva aún está en un estado incipiente, con un sistema educativo que, en muchos casos, mantiene prácticas segregacionistas y excluyentes, especialmente para los estudiantes con discapacidades (Viera & Zeballos, 2014).

En contraste, experiencias educativas en países como Colombia han demostrado que programas orientados a la inclusión, como la iniciativa “La Escuela Busca al Niño”, pueden ayudar a reincorporar a estudiantes que han sido excluidos del sistema educativo formal (Calvo, 2013). Este tipo de programas no solo proporcionan acceso, sino que se centran en la permanencia y éxito académico, adaptando las prácticas pedagógicas a las necesidades particulares de los estudiantes en riesgo de exclusión.

1.3. Políticas Internacionales y Marco Normativo de la Inclusión Educativa

A nivel internacional, la educación inclusiva ha sido promovida por organismos como la UNESCO y la ONU, quienes han definido la inclusión como un derecho humano fundamental que debe garantizarse en todos los sistemas educativos. La Declaración de Salamanca (1994) establece que las escuelas deben acoger a todos los niños, independientemente de sus condiciones físicas, intelectuales, sociales, emocionales, lingüísticas o de otro tipo (UNESCO, 1994). Este documento marcó un punto de inflexión en la forma en que los sistemas educativos abordan la inclusión, reconociendo la necesidad de cambiar las prácticas educativas y la cultura institucional para adaptarse a la diversidad.

A pesar de los avances en el desarrollo de políticas inclusivas, persiste una brecha significativa entre los discursos y la práctica. En muchos países de América Latina, las reformas educativas se han centrado en aspectos administrativos y de gestión, dejando de lado la capacitación docente y el desarrollo de competencias para trabajar en entornos diversos (González González, 2008; Viera & Zeballos, 2014). Además, las políticas inclusivas suelen no considerar la necesidad de crear un ambiente escolar inclusivo que promueva el respeto y la colaboración entre todos los actores educativos (Ossa Cornejo et al., 2014).

1.4. Elementos clave para una educación inclusiva efectiva

Para que la inclusión educativa se traduzca en prácticas concretas, es necesario abordar diversos factores que influyen en su implementación. Entre ellos se encuentran:

Cultura Escolar Inclusiva: La inclusión educativa requiere un cambio profundo en la cultura escolar. Esto implica promover valores como el respeto por la diversidad, la cooperación y la equidad en el contexto escolar (Ossa Cornejo et al., 2014). Según el modelo de Booth y Ainscow, la cultura escolar inclusiva debe basarse en la aceptación de las diferencias y en la promoción de una comunidad de aprendizaje donde todos los estudiantes se sientan valorados y apoyados.

Liderazgo Inclusivo: Los directores y líderes escolares desempeñan un papel crucial en la promoción de la inclusión educativa. Un liderazgo inclusivo se caracteriza por fomentar la participación de todos los miembros de la comunidad educativa y por promover una visión compartida de inclusión (Rojas León et al., 2023). Esto implica crear espacios para la reflexión crítica y el desarrollo profesional continuo de los docentes, así como establecer políticas y prácticas que apoyen la diversidad en todos los niveles educativos.

Desarrollo Profesional de los Docentes: La formación docente es un elemento fundamental para la implementación de la inclusión educativa. Los docentes deben estar capacitados para identificar y atender las necesidades de aprendizaje de todos los estudiantes, utilizando metodologías inclusivas y adaptativas (Carpio Vera et al., 2020). La capacitación en liderazgo inclusivo también es esencial para que los docentes puedan actuar como agentes de cambio dentro de sus instituciones educativas.

Evaluación para la Inclusión: La evaluación educativa debe considerar la diversidad de los estudiantes y evitar prácticas que promuevan la exclusión (Murillo & Hernández Castilla, 2011). La evaluación inclusiva se centra en valorar los progresos individuales y en utilizar los resultados para mejorar las prácticas pedagógicas y garantizar que todos los estudiantes alcancen su máximo potencial.

En conclusión, el éxito de la inclusión educativa depende de la capacidad de los sistemas educativos para adaptarse a las necesidades de todos los estudiantes, promoviendo un entorno de aprendizaje que valore la diversidad y fomente la equidad. Un enfoque integral que considere la cultura escolar, el liderazgo y la formación docente es esencial para lograr este objetivo.

2. Liderazgo ágil como herramienta para la inclusión educativa

El liderazgo ágil se presenta como un enfoque innovador para enfrentar los desafíos de la inclusión educativa. Este tipo de liderazgo se caracteriza por su capacidad de adaptación y respuesta rápida a las demandas del entorno, su flexibilidad para gestionar equipos multidisciplinares y su habilidad para promover una cultura organizacional que valora la diversidad (Fernández Batanero & Hernández Fernández, 2013).

2.1. Características del liderazgo ágil en contextos inclusivos

El liderazgo ágil se basa en una serie de principios que resultan fundamentales para la inclusión educativa:

Adaptabilidad: La inclusión implica un entorno escolar diverso y dinámico, con estudiantes que tienen necesidades cambiantes. Un líder ágil es capaz de ajustar sus estrategias y recursos para satisfacer estas necesidades en tiempo real, promoviendo una respuesta educativa flexible y centrada en el estudiante (Fernández Batanero & Hernández Fernández, 2013).

Colaboración: La inclusión educativa no es tarea de una sola persona; requiere el esfuerzo coordinado de todos los miembros de la comunidad escolar. El liderazgo ágil fomenta la colaboración entre docentes, padres, estudiantes y otros actores educativos, promoviendo un enfoque de trabajo en equipo y co-construcción del conocimiento (Rojas León et al., 2023).

Promoción de la Innovación: Los líderes ágiles adoptan una postura proactiva frente a la innovación, buscando constantemente nuevas formas de mejorar la calidad educativa y de adaptar los recursos pedagógicos para atender las necesidades de todos los estudiantes (Viera & Zeballos, 2014).

2.2. Implementación del liderazgo ágil en escuelas inclusivas

La implementación del liderazgo ágil en contextos educativos inclusivos implica transformar la cultura organizacional de la escuela. Los líderes ágiles se enfocan en promover prácticas pedagógicas que consideren la diversidad y que estén alineadas con los principios de la educación inclusiva. Por ejemplo, en un estudio de caso en España, se identificaron prácticas exitosas de liderazgo inclusivo en centros de secundaria, donde se priorizó la creación de un ambiente escolar que promueva el

respeto y la participación activa de todos los estudiantes, independientemente de sus capacidades o antecedentes (Fernández Batanero & Hernández Fernández, 2013).

Además, el liderazgo ágil fomenta la creación de redes de apoyo y colaboración entre las escuelas y las comunidades. Estas redes permiten compartir recursos y experiencias, facilitando la implementación de prácticas inclusivas a nivel regional y nacional (Ossa Cornejo et al., 2014).

2.3. Desafíos del liderazgo ágil en la inclusión educativa

A pesar de sus ventajas, el liderazgo ágil enfrenta desafíos importantes en la inclusión educativa. Entre los principales retos se encuentran:

Resistencia al Cambio: En muchos contextos educativos, las prácticas tradicionales y conservadoras pueden oponerse a la implementación de enfoques ágiles e inclusivos. Esto puede deberse a la falta de formación en liderazgo inclusivo o a una cultura organizacional que no valora la diversidad (Carpio Vera et al., 2020).

Falta de Recursos y Apoyo: Implementar un liderazgo ágil requiere recursos adicionales, tanto humanos como materiales. La falta de apoyo institucional y financiero puede limitar la capacidad de los líderes educativos para promover prácticas inclusivas efectivas (Murillo & Hernández Castilla, 2011).

Capacitación de los Docentes: Los líderes educativos deben garantizar que todos los docentes estén capacitados en metodologías inclusivas. Sin embargo, muchos sistemas educativos carecen de programas de formación continua que preparen a los docentes para trabajar en entornos diversos (Viera & Zeballos, 2014).

3. Impacto del liderazgo ágil en la inclusión educativa

El impacto del liderazgo ágil en la inclusión educativa se manifiesta en diversos niveles. A nivel institucional, el liderazgo ágil puede transformar la cultura escolar, promoviendo una mayor aceptación y valoración de la diversidad. A nivel de aula, permite a los docentes desarrollar prácticas pedagógicas más inclusivas, adaptadas a las necesidades de cada estudiante (Rodríguez-Izquierdo, 2016).

3.1. Transformación de la cultura escolar

La implementación de un liderazgo ágil en las escuelas promueve un cambio profundo en la cultura escolar. Este enfoque ayuda a crear ambientes de aprendizaje donde se respeta y valora la diversidad, fomentando la cooperación y la colaboración entre todos los miembros de la comunidad educativa (Ossa Cornejo et al., 2014).

Además, un liderazgo inclusivo se centra en la creación de políticas y procedimientos que apoyen a todos los estudiantes, especialmente a aquellos en situación de vulnerabilidad.

3.2. Mejora del rendimiento académico y social

El liderazgo ágil tiene un impacto positivo en el rendimiento académico y social de los estudiantes. Según los estudios, las escuelas que adoptan un enfoque de liderazgo inclusivo muestran mejores resultados académicos y una mayor cohesión social entre los estudiantes (Carpio Vera et al., 2020). Esto se debe a que el liderazgo ágil promueve un enfoque pedagógico centrado en el estudiante, donde se reconocen y abordan las barreras de aprendizaje de manera oportuna.

3.3. Fortalecimiento de la comunidad educativa

El liderazgo ágil también contribuye a fortalecer la comunidad educativa, promoviendo la participación activa de todos los actores involucrados. La colaboración entre padres, docentes y estudiantes crea un entorno de apoyo mutuo que facilita la implementación de prácticas inclusivas (Rojas León et al., 2023).

4. Desafíos y oportunidades para el liderazgo inclusivo

El liderazgo inclusivo enfrenta una serie de desafíos en su implementación, pero también ofrece grandes oportunidades para mejorar la calidad educativa y la equidad en las escuelas.

4.1. Desafíos en la implementación

Uno de los principales desafíos es la falta de formación y capacitación en liderazgo inclusivo. Muchos líderes escolares no cuentan con las competencias necesarias para implementar prácticas inclusivas de manera efectiva (Murillo & Hernández Castilla, 2011). Además, la resistencia al cambio y la falta de recursos siguen siendo barreras importantes que limitan el impacto del liderazgo inclusivo en las escuelas (Rojas León et al., 2023).

4.2. Oportunidades para el desarrollo del liderazgo inclusivo

A pesar de estos desafíos, el liderazgo inclusivo presenta oportunidades significativas para el desarrollo educativo. La implementación de programas de formación continua para líderes educativos y docentes puede mejorar las competencias en inclusión y

promover un enfoque más integral y sistémico de la educación inclusiva (Fernández Batanero & Hernández Fernández, 2013).

Además, el fortalecimiento de la colaboración entre escuelas y comunidades puede generar redes de apoyo que faciliten la implementación de prácticas inclusivas a nivel local y regional (Ossa Cornejo et al., 2014).

5. Propuesta de un modelo de liderazgo ágil para la inclusión educativa

A partir de la revisión de la literatura, se propone un modelo de liderazgo ágil que integre las siguientes dimensiones:

Liderazgo Adaptativo: Capacidad de los líderes educativos para ajustar sus estrategias y recursos de acuerdo con las necesidades cambiantes del entorno escolar.

Colaboración y Trabajo en Equipo: Promoción de un entorno colaborativo donde todos los miembros de la comunidad educativa puedan participar activamente en la toma de decisiones.

Innovación y Creatividad: Fomento de prácticas pedagógicas innovadoras que consideren las necesidades de todos los estudiantes.

Evaluación Continua: Implementación de procesos de evaluación inclusivos que consideren la diversidad de los estudiantes y utilicen los resultados para mejorar las prácticas educativas.

Este modelo de liderazgo ágil se orienta hacia la creación de un entorno educativo inclusivo, dinámico y adaptable, capaz de responder a las necesidades de todos los estudiantes y promover una educación de calidad para todos.

Discusión

El análisis realizado en este artículo muestra cómo el liderazgo ágil puede ser una herramienta estratégica para fomentar la inclusión educativa en contextos diversos y complejos. La inclusión educativa ha cobrado relevancia en el debate educativo global, especialmente en América Latina, donde persisten grandes brechas de desigualdad y exclusión (Viera & Zeballos, 2014). A pesar de los esfuerzos por establecer políticas inclusivas y marcos normativos, como la Declaración de Salamanca (UNESCO, 1994), la realidad educativa muestra que la implementación de estos principios aún enfrenta obstáculos significativos, tanto a nivel institucional como cultural (Ossa Cornejo et al., 2014).

El análisis de la literatura muestra que el liderazgo ágil se caracteriza por su adaptabilidad, colaboración e innovación, lo que lo convierte en un enfoque prometedor para enfrentar estos desafíos (Fernández Batanero & Hernández Fernández, 2013; Rojas León et al., 2023). Sin embargo, la efectividad del liderazgo ágil en la inclusión educativa depende en gran medida de la capacidad de los líderes educativos para transformar la cultura organizacional y promover un entorno de respeto y valoración de la diversidad (González González, 2008; Ossa Cornejo et al., 2014).

Uno de los hallazgos más relevantes es que los líderes inclusivos no solo deben adaptarse a las necesidades cambiantes de los estudiantes, sino que también deben estar dispuestos a rediseñar la organización escolar con un enfoque inclusivo, estableciendo políticas que promuevan la participación activa de todos los actores educativos (Leiva Guerrero et al., 2019). Esto incluye la creación de redes de apoyo entre docentes y la comunidad, así como el desarrollo de programas de formación continua que permitan a los docentes adquirir las competencias necesarias para implementar prácticas inclusivas efectivas (Carpio Vera et al., 2020).

El estudio también identifica la falta de formación en liderazgo inclusivo como uno de los principales desafíos para la implementación de un enfoque ágil en las escuelas (Murillo & Hernández Castilla, 2011). En muchos contextos educativos, especialmente en América Latina, la formación docente se ha centrado más en aspectos curriculares y administrativos, dejando de lado el desarrollo de competencias para trabajar con la diversidad y promover un liderazgo inclusivo (González González, 2008; Viera & Zeballos, 2014). La resistencia al cambio y la falta de recursos también representan obstáculos significativos para los líderes que desean implementar un liderazgo ágil en sus instituciones (Ramos Castellar & Gómez Beltrán, 2018).

A pesar de estos desafíos, el liderazgo ágil ofrece importantes oportunidades para mejorar la calidad educativa y fomentar la equidad en las escuelas. La capacidad de los líderes para promover una cultura escolar inclusiva, basada en la colaboración y el respeto, puede tener un impacto significativo en el rendimiento académico y en la cohesión social de los estudiantes (Rodríguez-Izquierdo, 2016). Además, el liderazgo ágil permite a los líderes educativos actuar como agentes de cambio, promoviendo

una visión compartida de inclusión que trasciende las barreras institucionales y culturales (Leiva Guerrero et al., 2019).

En términos de prácticas, el liderazgo ágil implica un enfoque distribuido y colaborativo que delega responsabilidades a diferentes actores de la comunidad educativa, generando una red de liderazgos que facilita la implementación de políticas inclusivas. Esta colaboración se refleja en la capacidad de los líderes para desarrollar una comunidad educativa cohesionada, que participe activamente en la toma de decisiones y en la ejecución de prácticas inclusivas.

Conclusiones

El liderazgo ágil ha demostrado ser una estrategia efectiva para promover la inclusión educativa en contextos diversos, al ofrecer un enfoque adaptativo y colaborativo que permite a los líderes educativos transformar la cultura escolar y crear entornos de aprendizaje inclusivos. Este tipo de liderazgo no solo facilita la implementación de prácticas inclusivas, sino que también promueve un cambio cultural que coloca a la inclusión en el centro de la agenda educativa. A través de la revisión de literatura, se identificaron características clave del liderazgo ágil que contribuyen a la creación de ambientes educativos que valoran la diversidad y fomentan la equidad, tales como la adaptabilidad, la innovación y la promoción del trabajo en equipo.

Sin embargo, el desarrollo de un liderazgo inclusivo enfrenta desafíos importantes, como la falta de formación especializada, la resistencia al cambio y la carencia de recursos adecuados. Para superar estos obstáculos, es fundamental desarrollar programas de formación continua que fortalezcan las competencias de los líderes educativos y los preparen para gestionar entornos educativos inclusivos. Además, es crucial implementar políticas educativas que respalden la inclusión de manera integral y establezcan un apoyo institucional sólido.

Se propone un modelo de liderazgo ágil que integre dimensiones como el liderazgo adaptativo, la colaboración y el trabajo en equipo, la innovación y la creatividad, y la evaluación continua. Este modelo se orienta hacia la creación de un entorno educativo dinámico y flexible, capaz de responder a las necesidades de todos los estudiantes y de fomentar una educación inclusiva de calidad. En futuras investigaciones, sería relevante explorar la aplicación de este modelo en diferentes

contextos escolares y evaluar su impacto en la inclusión educativa y el rendimiento académico de los estudiantes.

En definitiva, el liderazgo ágil se presenta como una herramienta poderosa para transformar las prácticas y la cultura educativa hacia un enfoque más inclusivo, garantizando que todos los estudiantes, independientemente de sus características personales o contextuales, puedan desarrollar su potencial en un entorno que valore y respete la diversidad.

Referencias bibliográficas

- Calvo, G. (2013). La formación de docentes para la inclusión educativa.
- Carpio Vera, D., Romero Urrea, H., Intriago Alcívar, G., Arellano Romero, F., & Troya Santillan, B. (2020). Liderazgo docente y la inclusión educativa en la educación superior. *Salud y Bienestar Colectivo*, 4, 69–83. <https://Orcid.Org/0000-0002-0877-0339>.
- Fernández Batanero, J. M., & Hernández Fernández, A. (2013). Liderazgo directivo e inclusión educativa. Estudio de casos. *Perfiles Educativos*, 4(3), 27–41. <http://www.interscienceplace.org/interscienceplace/article/view/173.CE:ahernand@ujaen.es> Palabras clave
- González González, Ma. T. (2008). Diversidad e inclusión educativa: algunas reflexiones sobre el liderazgo en el centro escolar. *Revista Electrónica Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación.*, 6(2).
- Infante, M. (2010). DESAFIOS A LA FORMACION DOCENTE: INCLUSION EDUCATIVA. *Estudios Pedagógicos*, 1, 287–297.
- Leiva Guerrero, M. V., Gairin Sallán, J., & Guerra San Martín, S. (2019). Prácticas de liderazgo de los directores noveles para la inclusión educativa. *Aula Abierta*, 48(3), 291–299. <https://doi.org/10.17811/RIFIE.48.3.2019.291-300>
- Murillo, F. J., & Hernández Castilla, R. (2011). Evaluación Educativa para la Justicia Social. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 4. <http://www.rinace.net/riee/numeros/vol4-num1/editorial.pdf>
- Navarro Mateu, D., & Espino Bravo, M. A. (2012). Inclusión educativa, ¿Es posible? *EDETANIA*, 71–81.
- Ossa Cornejo, C., Castro Rubilar, F., Castañeda Díaz, M., & Castro Rubilar, J. (2014). Cultura y liderazgo escolar: factores claves para el desarrollo de la inclusión

educativa. *Actualidades Investigativas En Educación*, 14.

Ramos Castellar, J. J., & Gómez Beltrán, E. (2018). Plan de inclusión educativa en la institución Educativa Olga González Arraut de la ciudad de Cartagena. Universidad Tecnológica de Bolívar.

Rodríguez-Izquierdo, R. M. (2016). Educación inclusiva: perspectiva de los directores de centros escolares en Andalucía, España. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XXII, 22–34.

Rojas León, C. R., Pongo Aguila, O. E., Huaman Ccanto, F., & Orosco Gavilán, J. C. (2023). Liderazgo inclusivo como elemento clave del desarrollo educativo. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(9), 114–129.
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.8>

UNESCO. (1994). Declaración de Salamanca.

Viera, A., & Zeballos, Y. (2014). Inclusión educativa en Uruguay: una revisión posible
Inclusive education in Uruguay: a possible revision. 4(2), 237–260.