

## **Hacia una escuela inclusiva: un aporte desde las estrategias de la gestión**

**Graciela María Carletti\*\***

Universidad Nacional de San Luis

### **Resumen**

Ante un contexto signado por reformas educativas, demandas de pluralismo y atención a la diversidad, nos enfrentamos al cambio paradigmático de lo organizacional, lo que implica una revisión profunda del modo de gestión de las instituciones en los distintos niveles educativos. La escuela, inmersa en un contexto de cambios acelerados tanto científicos como tecnológicos, y continuamente demandada por una sociedad cada vez más heterogénea y pluralista, debe adaptarse a estos cambios y dar una respuesta efectiva.

La escuela inclusiva es una alternativa válida tanto desde sus principios como en sus procedimientos, hacia la apertura a la diversidad de la población en edad escolar.

En tal sentido, el desarrollo de una gestión educativa basada en la descentralización; la sustitución de la programación de detalle por la orientación estratégica; el "achatamiento" de la jerarquía; la desburocratización; el trabajo en equipo y la democratización en la toma de decisiones.

Desde tal perspectiva, en este trabajo se plantean una serie de consideraciones a tener en cuenta en todo proyecto de inclusión escolar desde la gestión, que podrían contribuir al análisis de la capacidad de inclusión de la escuela actual, en sus diversas dimensiones: pedagógica, administrativa, organizativa y comunitaria, y para la puesta en práctica de un modelo Curricular, desde una gestión participativa.

---

\* Docente, Licenciada en Ciencias de la Educación, Magister en Instituciones y Sociedad, e investigadora de la Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Nacional de San Luis.

**Palabras clave**

*Escuela inclusiva - Gestión educativa - Dimensiones institucionales - Gestión participativa*

**Abstract**

In a context marked by educational reforms, demands of pluralism and attention to diversity, we are faced with the paradigm shift in the organizational, which implies a thorough review of the management mode of the management mode of the institutions in the different educational levels.

The school, immersed in a context of rapid changes both scientific and technological, and continually demanded by an increasingly diverse society and pluralistic, must adapt to these changes and provide an effective response.

The inclusive school is a valid alternative both from its principles, as well as its procedures, toward the opening to the diversity of the school-age population.

In this regard, the development of a management education based on decentralization; the replacement of the programming detail by the strategic orientation; the "flattening" of the hierarchy; the bureaucratization; teamwork and the democratization of decision-making.

From that point of view, in this work we pose a series of considerations to be taken into account in all inclusion project from the management school, which could contribute to the analysis of the capacity for the inclusion of the current school, in its various dimensions: pedagogical, administrative, organizational and community, and for the implementation of a curriculum model, from a participatory management.

**Keywords**

*Inclusive school - Educational management- Institutional dimensions - Participatory management*

Recibido: 4 de julio de 2012

Aceptado: 5 de agosto de 2013

## 1. Introducción:

*“Despejando el camino para las personas con necesidades educativas especiales, se despeja el camino para todos”. (Pilar Arnaiz Sánchez, 2009)*

En las últimas décadas estamos asistiendo a un cambio mundial en la escolarización. La escuela actual, inmersa en un contexto de cambios acelerados tanto científicos como tecnológicos, y continuamente demandada por una sociedad cada vez más heterogénea y pluralista, debe adaptarse a estos cambios y dar una respuesta efectiva.

La escuela inclusiva es una alternativa válida tanto desde sus principios como en sus procedimientos, hacia la apertura a la diversidad de la población en edad escolar.

En este contexto de reformas educativas, con las demandas del pluralismo, la diversidad y la atención a la diversidad, nos enfrentamos también al cambio paradigmático de lo organizacional, lo que implica una revisión profunda del modo de gestión de las instituciones en los distintos niveles educativos.

Particularmente en nuestro país, los temas vinculados con la gestión de las instituciones educativas han tomado un lugar central en relación con los procesos de reformas, así como con las innovaciones que se han desplegado en las instituciones que integran los diferentes niveles del sistema educativo. En estas, los actores que ocupan los cargos de conducción están ocupando también un primer plano en el escenario educativo.

En este sentido, una de las respuestas desde la escuela a dichas demandas es el desarrollo de una gestión educativa basada en la descentralización; la capacidad de tomar las decisiones de quienes la dirigen; la sustitución de la programación de detalle por la orientación estratégica; el “achatamiento” de la jerarquía; la desburocratización, el trabajo en equipo y la democratización en la toma de decisiones.

Desde tal perspectiva, en este trabajo se plantean una serie de cuestiones a tener en cuenta en todo proyecto de inclusión escolar, específicamente, desde la gestión.

## 2. Algunas preguntas orientadoras:

### 2. 1. La educabilidad:

Volver a plantear algunas preguntas y pensarlas históricamente, tal vez ayude a encontrar vías de solución para el presente y a reflexionar sobre problemas

tales como si es posible establecer criterios generales o debemos tratar cada caso individualmente.

En la Ley de Educación Especial vigente, la única restricción que figura es que el niño tenga los estudios anteriores aprobados. Es decir que sólo se regulan las cuestiones de acceso. Todas estas preguntas, y otras más, remiten al tema de la educabilidad de la persona con discapacidad.

Tradicionalmente se la categorizaba como “menos persona”, y se vinculaba esa educabilidad con la capacidad de que dicha persona, en el futuro pudiera ejercer una profesión o encontrar un ámbito donde ejercerla.

Dicha perspectiva se asocia a un paradigma biologicista de organización del currículo, vinculado a la Psicología del desarrollo y la Psicología Clásica.

El gran diferenciador en la Historia de la educación especial ha sido la noción de Inteligencia y todas las clasificaciones de la población, como así también la separación jerárquica de las personas entre trabajadores manuales e intelectuales, o de menor o mayor jerarquía. Por lo que se plantean dos tipos de inteligencia: la capacidad de abstracción o de las funciones subjetivas ; y la inteligencia práctica destinada al trabajo de menor jerarquía.. Aún todavía se conserva esa estructura de pensamiento crítico y esas conceptualizaciones.

La educabilidad nos remite a la consideración de la “enseñabilidad”, la capacidad de enseñar a esas personitas. Esto se relaciona con el construccionismo social que nos habla de las disposiciones de los sujetos y la socialización primaria y secundaria.

En este punto surgen interrogantes ligados a las condiciones legales y sociales que impiden la inclusión. Y si estas condiciones pueden ser modificadas de alguna manera. Corresponde a la escuela solucionar esas carencias? Cómo y quién se hace cargo de esos problemas?

Ligado a esto está la influencia de “lo que se dice” de los alumnos con discapacidad. A veces los docentes cuestionan la educabilidad de sus alumnos. Son representaciones sociales hegemónicas sobre la discapacidad. Al respecto, cuáles son las condiciones en las que se han criado estos alumnos? En qué condiciones llegan a la escuela? Por qué circuitos educativos han transitado? Qué habitus han logrado incorporar o construir que los ayude a esta nueva experiencia pedagógica? Hasta dónde se puede llegar? Cuál es el techo? O el piso? Tal vez haya que trabajar desde la flexibilidad, o desde la normatividad.

## **2.2 Haciendo un poco de historia:**

En los últimos años se ha producido un cambio en la escolarización en Centros de Educación Especial. Ya en los países de América del Norte, y desde la proclamación de los Derechos Humanos, aparece, en la década del 50, un movimiento de padres de niños especiales, asociaciones y movimientos de padres que deseaban integrar a sus hijos en las escuelas regulares. (1950-60 y 70), y que dieron origen a las primeras experiencias de integración en centros de educación común. Esto implicó un cambio en las políticas educativas de

esos países y las consecuentes reticencias de alumnos especiales y sus padres.

Progresivamente se van uniendo otros países a ese movimiento de integración de niños especiales. Antes era muy difícil la integración, ya que el modelo imperante era el modelo médico biológico, y la denominación imperante era: alumno deficiente o con deficiencias.

En la historia del sistema educativo argentino encontramos enfoques que debemos de superar, si verdaderamente queremos integrar. Existen una serie de formas de actuación, más o menos conscientes, que socavan el derecho a la educación de la totalidad de la población. Hemos de recalcar que la educación es un derecho, no una concesión compasiva, y que este derecho debe ser realmente puesto en acción. Muy al contrario, en una escuela selectiva, el “fracaso escolar” es algo intrínseco al propio sistema, por lo que resulta hipócrita preocuparse por él si no revisamos ese carácter excluyente.

Algunos enfoques erróneos han sido: la homogeneización y uniformización ( se “da” lo mismo a todos/as y las dificultades son vistas como resultado de insuficiencias individuales); la segregación ( se separa al alumnado, ya dentro de la educación obligatoria y quizá en cuanto antes mejor, en diferentes vías); la adaptación empobrecedora ( se trata de “adaptarse” al alumno/a, pero en un sentido limitativo: “no puede hacer más que lo elemental” y se confunde lo elemental con lo mecánico y no significativo) .

Otras formas de actuación cuestionables son las que se basan en:

- a) Cierta forma de “pseudo tolerancia”, con un discurso tramposo sobre diversidad (cada cual es como es, un grupo puede escoger no integrarse en el sistema educativo...)
- b) El “psicologismo” y el “didactismo” (todo es cuestión de técnicas psicológicas o didácticas muy concretas y aplicadas individualmente)
- c) La idea de “déficit cultural” (unos grupos culturales tienen de entrada un déficit que, en todo caso, hay que compensar; incluso, se está dando la circunstancia de que se considera alumnado de compensatoria a alguien por el hecho de ser gitano, sin más)
- d) La “igualdad de oportunidades” (sustituyendo a lo realmente deseable: mejora en los resultados efectivos y realizar los cambios contextuales necesarios).

El movimiento de integración, de tal forma, supuso un cambio profundo en el concepto de niño con necesidades educativas especiales. Por lo que la escuela común debe dar una respuesta a estos alumnos, y como institución social, soporta una demanda que pasa por el aprendizaje y su responsabilidad sería dar una respuesta que coloque al proceso pedagógico como prioridad fundamental.

Esta respuesta tendría que estar dirigida a la población escolar en general y a cada sujeto en particular, generando proyectos pedagógicos que consideren las variables de la población escolar y que respeten los tiempos subjetivos, no masificando las individualidades, sosteniendo en esta postura el respeto por

cada niño como único y el derecho indiscutible que cada ciudadano tiene a la educación.

Ateniéndonos al significado literal de la palabra proceso podríamos pensar como tal a la escuela primaria, no como compartimentos estancos graduados en niveles de complejidad creciente directamente relacionados con edades cronológicas, sino más bien como momentos sucesivos del aprendizaje pedagógico sistemático articulados en el tiempo.

### 3. La integración escolar :

La integración lleva ya como 40 años, se han realizado muchas investigaciones pero en la realidad los resultados no han sido muy promisorios. Integrar es reconocer la diversidad, valorizar las diferencias humanas, aceptarlas dentro de un contexto social que puede ofrecer a cada uno de sus miembros las mejores condiciones para el máximo desarrollo de sus capacidades, poniendo a su alcance los mismos beneficios y oportunidades.

Para que la integración escolar sea posible es necesario contar con currículas flexibles, elevado nivel de formación y capacitación docente y personal especializado que opere de apoyo para llevar adelante la experiencia. Lograr que se den estas condiciones asegura un mejoramiento de la calidad educativa para todos los alumnos, no solamente para los niños con necesidades educativas especiales.

Es posible una integración tan sólo en aquella institución escolar que posea las condiciones necesarias para hacerlo: deseo de participar del proyecto y posibilidad de sostenerlo porque cuenta con docentes interesados y con grupos escolares que pueden enriquecerse y enriquecer al niño ingresante. Articular estos dos tiempos, el institucional o curricular y el de cada niño, es uno de los grandes desafíos con los que nos encontramos quienes por nuestro quehacer profesional estamos relacionados con cuestiones pedagógicas.

Las diversas opciones de realizar la integración variarán según las necesidades de los alumnos-as integrados, el momento en que surgen las N.E.E. y los recursos humanos e institucionales con que se cuente para satisfacer la demanda establecida.

Existen diferentes modalidades de integración:

- **integración completa:** el alumno/a está matriculado en la escuela común y desarrolla la propuesta curricular dentro de este ámbito, a la par que participa de las actividades propuestas para el grupo al que pertenece.

- **integración compartida:** el alumno/a se halla matriculado en la escuela común y en la escuela especial. Ambas instituciones sostienen una dinámica cooperativa.

-**integración parcial o reducida:** en este apartado podemos ubicar dos casos diferentes. El primero de ellos contempla un alumno/a que está matriculado en la escuela especial donde desarrolla la mayor parte de la propuesta curricular y

que participa de algunas instancias integrativas, acotadas, en la escuela común.

#### **4. Hacia la escuela inclusiva**

La palabra inclusión encierra una cuestión lingüística. Inclusión y educación inclusiva surgen a partir de fines de la década de los 90. Esto remite a un cambio: la escuela inclusiva y prácticas inclusivas.

Ya en sus orígenes se intentó romper con el modelo médico-biológico, que trabajaba con el niño especial fuera del aula, por lo que se necesita de un proyecto especial para ello, llevado a cabo por profesionales especiales.

Los principios de la escuela inclusiva postulan que todos los niños tienen derecho a la educación y se les debe dar la oportunidad de alcanzar y mantener un nivel aceptable de conocimientos. Y que cada niño tiene características, intereses, capacidad y necesidades de aprendizaje propios. Por lo que los sistemas educativos deben ser diseñados y los programas aplicados de modo que tengan en cuenta toda la gama de esas deferentes características y necesidades.

De tal forma, las escuelas ordinarias, o comunes, representan el medio más eficaz para combatir las actitudes discriminatorias, crear comunidades de acogida, construir una sociedad integradora, etc. Por cuanto la educación es una cuestión de derechos humanos y equidad, y la diversidad es un valor educativo.

En la realidad vemos que cada vez se vulneran estos derechos, cada vez es mayor la competencia en la selección de los alumnos, y no se escuchan las voces de los discapacitados. Y en cuanto a la diversidad, a la hora de la práctica en el aula, este es un valor que hay que saber manejarlo, considerando la heterogeneidad del ser humano.

El trabajo educativo especial debe respetar la educación personalizada desde un planteamiento global de trabajo en la escuela y en el aula. Lo cual implica un gran cambio.

La educación inclusiva es una actitud, un sistema de valores, de creencias, y no sólo una acción o acciones centradas en cómo apoyar las cualidades y necesidades de cada alumno y de todos los alumnos de la comunidad escolar.

Existen diferencias en el significado de la inclusión. La inclusión puede ser entendida como:

- Como Colocación: Colocar a todos los niños juntos en una sola aula común.
- Como educación para todos: Pasar los niños especiales a las escuelas comunes.
- Como participación: todos tienen derecho a participar.
- Inclusión social: lo que primea son los planteamientos inclusivos.

Las adaptaciones del currículum que se hacen para el niño con NEE, en lugar de llevarlas a cabo en el aula regular, en lugar de que los docentes de apoyo entren al aula común, y faciliten el aprendizaje, los alumnos son sacados del aula común, a llevar a cabo su aprendizaje fuera del aula común. El resultado es que estos niños están en el aula común, pero están desintegrados. Por lo que alrededor de 1998/ 99 y 2000, aparecen las críticas al movimiento de la integración escolar debido justamente al aumento de la exclusión que se produjo. No basta que estén integrados, hace falta que estén incluidos en la vida de las aulas. De tal forma, incluir tiene mayor fuerza que integración.

La educación inclusiva implica una comunidad educativa que no rechaza a ningún alumno; libre de barreras.: físicas, mentales, educativas, etc. En todo momento se promueve la colaboración: entre alumnos y docentes y se garantiza la igualdad democrática y se defienden los derechos de todos.

Es un movimiento que atraviesa toda la institución educativa en todas sus dimensiones, ya que implica tanto al currículum como a la organización escolar toda.

## **5. El aporte de la gestión escolar a la inclusión:**

El concepto de gestión, tal como se lo utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos. ( Gento Palacios, S.2000)

Se entiende, en consecuencia, a la gestión escolar como un conjunto de acciones articuladas entre sí, que posibilitan la consecución de la intencionalidad de la institución.

Si consideramos que gestión es el proceso de articulación de un conjunto de acciones que intenciona una organización para cumplir con su propósito, gestionar el establecimiento educativo es articular todo lo que ocurre diariamente en él para lograr lo que los alumnos aprendan lo que necesitan aprender. En esa perspectiva el director/a no sólo administra, sino que debe involucrarse, ejercer un liderazgo pedagógico y ser capaz de formar equipos. Si los procesos de gestión estuvieran dirigidos en ese sentido, sin duda, los resultados serán mejores en todo orden, porque los docentes encontraran eco en sus preocupaciones pedagógicas y a la vez el director/a centrará su preocupación en lo medular del quehacer de la institución.

Gestionar los aprendizajes implica cosas tan variadas:

- como organizar los horarios para que los profesores puedan trabajar en equipo;



- tener un sistema de control ordenado que permita disponer los equipos cuando requieran;
- contar con reglamento consensuado para regular la disciplina;
- conocer los lineamientos jurídicos que rigen la institución escolar; involucra a los diferentes actores en las distintas tareas de gestión;
- disponer de información completa y oportuna para saber qué organizaciones podrían apoyar al centro en vistas a enfrentar el problema de educación los niños con discapacidades.

La tensión y, a veces, contradicción entre currículum y gestión no sólo se expresa en una discrepancia discursiva, sino que constituye una fuente de aclaración de los orígenes de la actual práctica docente, o más bien, se explica a través de ella. Generalmente, los establecimientos educacionales han operado bajo la lógica de la administración separada de la acción curricular, cuando se avanza en el planteamiento de que éstos no sólo deben ser administrados, sino que también gestionados aparece en el escenario de la escuela con más claridad el objeto de gestión: el currículum escolar.

La gestión curricular se comprende como parte del marco de la gestión educativa, implica construir saberes teóricos y prácticos en relación con la organización del establecimiento escolar, con los aspectos administrativos, con los actores que forman parte de la institución y por supuesto con el currículum escolar.

En consecuencia, focaliza algunos de los aspectos incluidos en la gestión educativa en vistas a profundizarlos, ampliarlos, hacerlos complejos, completarlos; pero sobretodo trata, de abordar centralmente, los saberes vinculados en forma directa con la dimensión pedagógico-didáctica.

Ello involucra volver a situar la escuela en torno a la enseñanza y al aprendizaje, lo que supone enfatizar en la gestión de los aprendizajes que son responsabilidad de toda institución educativa, en tanto institución social. Asimismo, la gestión del currículum se vincula directamente con los procesos de toma de decisiones en relación a qué, cómo y cuándo enseñar y evaluar, pues constituyen actividades centrales que se desarrollan en el establecimiento escolar.

De acuerdo con Serafín Antúnez (1998), estos procesos se entienden como un ejercicio continuo de reflexión que persigue encontrar cada vez más y mejores soluciones didácticas y organizativas y, a la vez, promover la innovación y el cambio en la escuela.

Los saberes necesarios para el estudio de la gestión curricular, demandan en primer lugar, abordar cuestiones curriculares, con la complejidad que supone definir "lo curricular". Desde esta perspectiva, se asume el currículum como una construcción cultural en dos sentidos: primero el currículum considera las circunstancias sociales e históricas que atraviesan la enseñanza institucionalizada y segunda el currículum también aparece atravesado, determinado en parte, contextualizado por la culturainstitucional escolar propia de cada establecimiento, señala Poggi, Margarita (1998).

En segundo lugar, otro saber necesario es el de la gestión propiamente tal y que es el proceso de articulación de un conjunto de acciones tendientes a organizar la institución para cumplir con el propósito de la inclusión; gestionar un establecimiento educativo es articular todo lo que ocurre diariamente en él para lograr que los alumnos aprendan lo que necesitan aprender.

La gestión escolar es la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la participación activa de toda la comunidad educativa.

Su objetivo es centrar-focalizar-nuclear a la escuela alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes. Su desafío es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa.

No obstante lo anterior, cabe señalar que la concepción de gestión curricular se introduce en el marco estructural que ha prevalecido en la escuela, de manera que el transitar por los caminos de la gestión del currículum, implica como cualquier cambio e innovación, la ruptura y modificaciones de las rutinas, hábitos y pautas de la escuela. En este sentido, el concepto de estructura que desarrolla Popkewitz (1997: 37): “los límites

cambiantes y los puntos de interacción entre instituciones y sistemas sociales definen las pautas estructurales”, permite observar la estructura a través de un conjunto de relaciones y dinámicas que no son lineales. Del mismo modo, como presentan rupturas con el pasado proporcionan los criterios para estudiar el cambio.

La inclusión de la gestión curricular como un nuevo elemento, permite situar el quehacer de la escuela en su esencia, en su objetivo. Implica, también, identificar en la estructura las relaciones institucionales, ofreciendo una lectura dinámica de la realidad social de la escuela. Por una parte, se reconoce que las estructuras no son la representación de un mundo consistente y sin cambios. Pero, por otra parte, también implica no centrarse exclusivamente en los actores, pues se establece la supremacía de una teoría voluntarista del cambio. Sin embargo, lo relevante de la lectura estructural de la gestión curricular es comprender las interacciones institucionales y la práctica docente, a través de ellas como señala Bourdieu y Passeron (1998) se entrelazan una cadena de hechos los cuales producen un habitus: “las relaciones estructurales proporcionan las relaciones pautadas y los sistemas simbólicos de clasificación y categorización que ordenan los espacios sociales en los que se desarrolla la práctica”.

Esto desafía, sin duda, a generar las condiciones adecuadas para producir verdadera reflexión sobre la acción de la institución a través de la participación de sus miembros y en particular de los docentes, pues la respuesta sociocultural y pedagógica que debe dar el currículum no se puede concebir sin la construcción colectiva de una comunidad; en consecuencia, se deben articular los aspectos pedagógicos y administrativos de manera de producir un continuo de oportunidades para producirlas.

## **6. Una adecuada organización de la institución: la escuela como comunidad inclusiva.**

En consecuencia, se entiende que la gestión de los aprendizajes en la institución escolar se relaciona directamente con la necesidad de reconceptualizar los procesos de enseñanza y aprendizaje de acuerdo a los contextos y a los sujetos que participan de esta construcción del conocimiento. Esto implica resituar la escuela, ya no como la reproductora de los saberes producidos por otros, sino como la generadora de nuevos conocimientos en la medida que éstos son reflexionados y contextualizados.

En cuanto a la necesidad de una organización adecuada de la escuela, los aspectos que se deben tener en cuenta para una efectiva inclusión son, entre otros: la fusión de la acción educativa general y la educación especial, y un liderazgo estratégico y democrático en la conducción de la escuela.

## **7. Adecuaciones necesarias desde la gestión escolar:**

Para que la inclusión rehaga realidad es necesario que surge desde un Proyecto de gestión integral, es decir, que comprenda todas las dimensiones del ámbito institucional: esto es: administrativa-financiera; organizacional-operativa; pedagógica didáctica; y comunitaria.

Lo que significa realizar las modificaciones que se pueden arbitrar con relación al manejo y administración del tiempo y el espacio escolar, es decir las variaciones que los docentes pueden realizar, según sea conveniente, para que los alumnos puedan acceder al currículo común. Estas acciones traen aparejadas modificaciones sustanciales en el tiempo, en el espacio escolar y en los contenidos prescriptos en el nivel general.

### **a) En lo referente a la dimensión administrativa:**

- Una estructura administrativa más flexible y con la representación de todos los sectores de la escuela: comisión directiva, o cuerpo directivo, o Consejo Escolar, ( en lugar de un solo director que detente la toma de decisiones) para evitar la centralización y el autoritarismo.
- Toma de decisiones democráticas, evitando la monopolización de las decisiones en la dirección, sino impulsando la participación de los docentes y de todos los miembros de la comunidad educativa.
- Mayor flexibilidad a los cambios, apertura a nuevas estrategias de la gestión escolar.
- Apoyo financiero y material.
- Facilidades edilicias: mantenimiento y refacciones del edificio: construcción y arreglo de rampas, pasamanos, etc.

**b) En lo referente a lo organizativo:**

- Cambios en la estructura organizativa: estructura matricial o en trébol. La disponibilidad y la flexibilización del tiempo y el espacio escolar sólo son factibles desde una línea de acción coherente con una estructura organizativa abierto, de base flexible, descentralizada, que pueda ser revisada y adecuado según los cambios, el contexto en que se desenvuelva y las necesidades de la comunidad educativa.

- Modificación de formas de trabajo menos burocráticas: en grupos, comisiones, fomentando el trabajo multidisciplinario.

- Espacios físicos adecuados en al escuela, para recibir y mantener cómodos a los alumnos especiales.

- Espacios para las reuniones de docentes para acordar y coordinar puntos de vista sobre el currículum, objetivos, contenidos y métodos, etc.

- Adecuación de lugares y espacios para los alumnos con dificultades físicas y/o motoras.

- Organización del tiempo y adecuación de horarios de docentes y alumnos. Revisión de calendarios, cronogramas, horarios, etc.

**c) En lo referente a lo pedagógico-didáctico:**

- Se trata de un cambio en las características del modelo curricular metodológico profundo en la manera de enseñar y de evaluar, que requiere que los objetivos y contenidos se adaptan al nivel educativo y cultural de los alumnos.

-Además se requiere de docentes competentes y con formación profesional; que la Metodología activa y participativa; que exista Abundancia y racionalización de recursos; Apoyos internos y externos; procedimientos adecuados para la evaluación; un cambio en la mentalidad, en las actitudes y en la cultura escolar y en la organización de la escuela como institución.

- Se exige realizar adecuaciones curriculares. El currículum escolar tradicional era más bien cerrado, rígido, lineal, predeterminado, etc. Frente a tal modelo, se hace necesario proponer un currículum abierto, flexible, la ductilidad de un currículum que tenga la mirada centrada en el alumno, un currículum armado mediante casos o problemas.

Se entiende que en donde se interviene es en el currículo y no en el alumno, por lo que el apoyo interno implica un cambio del rol del profesorado de apoyo, o de supervisión de las dificultades de aprendizaje y en las estrategias de enseñanza y aprendizaje.

También es necesaria la actuación de grupos de apoyo entre los docentes, de carácter institucional, y el apoyo entre el alumnado, con tutorías entre compañeros, métodos de aprendizaje colaborativo en grupo, etc.

En cuanto a la programación del aula, se deberá realizar a través de unidades didácticas, diseño de objetivos y contenidos de aprendizaje flexible y de actividades multinivel y adaptaciones múltiples. Se requerirá de una gran riqueza en las metodologías de trabajo y de evaluación.

#### **d) En lo referente a la dimensión comunitaria:**

Este modelo exige una permanente relación de la escuela con los padres, tutores o familiares del niño especial. Requiere un compromiso total de todos los involucrados con la enseñanza y el aprendizaje en la escuela.

Se requiere una estrecha relación con las familias, las asociaciones de padres, y el Consejo Escolar, etc.

### **8. El rol directivo en la gestión escolar**

De acuerdo con la gestión del aprendizaje y la construcción de conocimientos en la escuela, el ejercicio del rol directivo se vincula con ser un “provocador” de rupturas y un “constructor” de algunas certezas que puedan volver a ponerse en cuestión en otro momento. Para ello las funciones de asesoramiento, de orientación, de seguimiento, de supervisión, en fin, todas aquellas funciones centrales para que la escuela asegure una propuesta intencional de enseñanza y de aprendizaje, son claves.

Una clave para definir la gestión curricular de los directivos en las instituciones escolares, bajo la concepción del modelo curricular como construcción cultural y social, es el directivo que trabaja con los profesores para que ellos sean los que decidan qué deben hacer con los alumnos especiales y con su trabajo en general como profesionales de la enseñanza.

En la escuela se trabaja con un currículum real, que retoma, integra y traduce de manera variada y con diferentes matices aspectos del currículum prescrito. En consecuencia, un currículum “funcionando” es un punto de partida sobre el cual puede, y debe, operar el director cuando desea sostener ciertos principios en torno a la enseñanza y el aprendizaje de los niños especiales.

En educación escolar, señala Serafín Antúnez (1998), no es posible gestionar el currículum promoviendo innovaciones consistentes y eficaces, como lo es la educación inclusiva, sin incidir clara y decididamente en algunas variables que tienen una importancia decisiva. Pues cuando se pretende innovar no se puede mantener invariable algún factor en medio de otros que se modifican constantemente.

No obstante, los diversos cambios que han operado en la escuela de hoy, admitiendo variaciones y dispositivos nuevos que propenden mejorar la práctica educativa, subsisten algunos elementos organizativos, otras

“invariables”, al decir de Serafín Antúnez (1998), que han ido escapando a las tentativas de cambio. Son según este autor, fundamentalmente tres factores que suelen ser poco considerados y que deberán modificarse para enfrentar una verdadera inclusión: a) la organización del tiempo, b) el agrupamiento de los alumnos y alumnas y c) la organización del espacio.

La gestión del currículum, en definitiva, vincula diversos dispositivos que se relacionan en el quehacer diario de la institución escolar y que tienen su centro en el desarrollo de los aprendizajes de los niños especiales, que cada día entran en relación con el mundo escolar. Estos van premunidos de sus propios saberes y se vinculan con el conocimiento, a través de la mediación y facilitación que hacen los profesores y profesoras en el acto pedagógico instituido. Es el currículum, desde su complejidad

polisémica es el que se gestiona, provocando la reflexión y la decisión compartida acerca de la escuela, sujeto y sociedad que se disponen a construir, para ello se necesita contar con herramientas como el proyecto curricular de la escuela, que permita visualizar con claridad su realidad y proyectarse en sus legítimas aspiraciones .

Otro aspecto a tener en cuenta es el estilo de liderazgo de los directivos escolares. Cada vez más las investigaciones dan cuenta de la importancia del liderazgo de la gestión de las instituciones educativas. Sobre todo de un liderazgo democrático.

Se requieren directores de escuela que aliente la participación real de los docentes en la toma de decisiones que hacen a la inclusión de todos los niños. Esto implica también reevaluar la capacitación de los directores, los programas y planes de estudio de formación de los futuros directores de escuela, ya que los nuevos roles del docente en la escuela inclusiva, y el modelo curricular, también necesitan del apoyo coordinado de un director que conozca el problema y esté comprometido con la inclusión.

## **9. Una propuesta para un modelo de escuela inclusiva:**

Gestionar implica enhebrar, hilvanar, entretrejar todo aquello que acontece diariamente en el cotidiano de la escuela con miras a un fin, una meta a lograr, que es una educación de calidad (CIGA, 2002). Gestionar, por ello, es hacer posible el logro del propósito de la institución.

La propuesta de una gestión integral pretende facilitar que los docentes articulen los distintos ámbitos de su quehacer educativo y contribuir; así, a crear las condiciones para que los profesores logren reflexionar en la profundidad sobre su quehacer profesional y proyectarla a la escuela, en un proyecto institucional.

Las estrategias para la puesta en práctica de este modelo de inclusión , desde una gestión participativa, deberán pues contener las siguientes consideraciones:

1) En cuanto a la premisa de partir desde los conocimientos previos de los alumnos:

- Se podrían organizar en la escuela reuniones de alumnos, con un coordinador, para debatir diferentes temas. Esto agiliza la participación de los alumnos en la construcción de un currículum más abierto y flexible.
- Prever los lugares y los horarios (organización de espacio y del tiempo) para la realización organizada de los encuentros.

2) Obtención de consensos acerca de lo que debe ser común para todos:

- Sólo a través de la puesta en marcha de dispositivos adecuados de debate, discusión, y otras dinámicas grupales entre directores y docentes; docentes entre sí; docentes y alumnos, y alumnos entre sí, se podrán lograr los consensos.
- Tanto el diseño de objetivos y contenidos de aprendizaje flexibles como las adaptaciones múltiples y una evaluación adecuada, podrán ser efectivas, si hay apoyo de los docentes involucrados, para lo cual, es necesario estimular la participación y el compromiso de los mismos.
- Proponer charlas, talleres, etc. sobre el valor de la solidaridad, el compañerismo, la unión del grupo, la no-discriminación, la tolerancia y el respeto mutuo.
- Las reuniones de docentes y directivos además facilitarán la reflexión y la comunicación fluida de aspectos específicos de la práctica, analizando y trabajando en forma colaborativa. Por lo que debe haber en la escuela un espacio (lugar y horario concreto) para hablar de cómo cada uno trabaja, y así lograr al menos un mínimo normativo que funcione como criterio de orden a partir del cual realizar todos los cambios necesarios.

3) Considerar las diferencias como oportunidades para el aprendizaje:

- Es tarea de la administración de la escuela obtener recursos del entorno para la inclusión. La compra de materiales didácticos y/ o tecnológicos adecuados para cada discapacidad de los alumnos, permitirá en gran medida este objetivo, sobre todo con la inclusión de las computadoras en el aula.
- Entre los recursos que la gestión debe obtener: libros, textos; - Los avances de la ciencia y la tecnología pueden ayudar a solucionar muchos problemas de la inclusión.

- Recursos humanos: es una función administrativa el llamado y la cobertura de cargos de profesionales y docentes idóneos para cada año o grado.
- Además la computadora también debe estar en la Dirección de la escuela, ya que es un elemento para la gestión, en el sentido de que hace más fluida la comunicación entre la escuela y el Nivel Central, banco de datos de docentes y alumnos, agiliza la toma de decisiones, disminuye la burocratización, etc.

4) Analizar los procesos de conducen a la exclusión: Todos los procesos involucrados son factores organizativos: distribución de roles, distribución de horarios y distribución de espacios adecuados.

- Crear los dispositivos necesarios, teniendo en cuenta la realidad de cada lugar donde se encuentra la escuela

5) Crear condiciones de apoyo que faciliten la innovación: aquí es imprescindible implementar actividades orientadas a vencer las resistencias a los cambios cambiar y fortalecer una cultura institucional pluralista y abierta a la diversidad.

## **10 . A modo de conclusiones:**

La concreción de la integración educativa de un alumno con discapacidad en el seno de una escuela regular exige la reflexión institucional acerca de los supuestos básicos sobre los que se establece el proyecto educativo institucional y la consecuente propuesta curricular, ya que el tema de la discapacidad ha sido un eterno ausente de la escuela tradicional, como lo ha sido de otros ámbitos socio culturales.

Sin duda, aquí no se pretende ni adherir a un modelo o adscribir alguno como receta, puesto que cada institución escolar constituye un evento específico. De manera que las respuestas o soluciones "a priori", no deben formularse externamente a la institución escolar, prescindiendo de los sujetos que las integran y de las relaciones que se instituyen. Más bien, se debe vincular la búsqueda de propuestas con una postura investigativa que permita develar los aspectos configuradores de una institución como son lo emergente y la presencia de lo cultural, pues éstos le otorgan su identidad diferencial por encima y más allá de lo estructural. Parece evidente que es ahí donde deberemos indagar para actuar cambios verdaderamente significativos.

Esta escuela inclusiva prioriza los procesos de aprendizaje, el cómo y para qué se aprende, por sobre los resultados acabados, marcando una fuerte inflexión sobre la gestión desde todas las dimensiones: administrativa, organizativa, pedagógico y comunitaria. Privilegiando, en definitiva lo cualitativo en desmedro de lo cuantitativo. Por lo que habrá que superar obstáculos y barreras de todo tipo, no sólo arquitectónicas, y trabajar en equipo con los



profesionales que atienden a cada alumno/a, a fin de compartir el desafío en forma interdisciplinaria.

## **Bibliografía**

Álvarez, M. y Santos M. (1996). *Dirección de centros docentes. Gestión por proyectos*. Madrid: Escuela Española.

Antúnez, S. (1998). *Claves para la organización de centros escolares*. Barcelona: ICE-HORSORI.

Arnaiz Sanchez, P. (2003). *Educación inclusiva: una escuela para todos*. Málaga: Aljibe.

Arnaiz Sánchez, P. (2008). *Indicadores para la atención a la diversidad del alumnado en la educación secundaria obligatoria*. Universidad de Murcia. Educación y Diversidad. Anuario Internacional de Investigación sobre Discapacidad e Interculturalidad.

Birgin, A. (2004). La escuela en el contexto de las transformaciones del trabajo y de los procesos de inclusión social. En C. Jacinto (Comp.). *¿Educar para qué trabajo? Discutiendo rumbos en América Latina*. Buenos Aires: La Crujía.

Borsani, M. J (2003). *Adecuaciones Curriculares del Tiempo y el Espacio Escolar*. Buenos Aires: Novedades Educativas y Ministerio de Educación de la Provincia de Santa Fe.

Carr, W. (1995). Educación y Democracia: Ante el desafío postmoderno. En AA. VV, *Volver a pensar la educación* (Vol 1) (pp. 96-111). Madrid: Morata

Carriego, C. (2005). *Los desafíos de la gestión escolar*. Buenos Aires: Editorial Stella. La crujiá.

Carro, S. y otros. (1996). *Las instituciones educativas en tiempos de ajuste estructural: una aproximación desde la etnografía*. Instituto de Ciencias Sociales Gino Germani. Universidad de Buenos Aires. Mimeo

Fernández de Castro, I. y Rogero, J. (2001). *Escuela Pública: democracia y poder*. Buenos Aires: Miño y Dávila.

Fernandez Enguita, M. (1998). *La escuela a examen: un análisis sociológico para educadores y otras personas interesadas*. Madrid: Pirámide.

Fernandez Enguita, M. y Gutierrez Sastre, M. (2005). *Organización escolar, profesión docente y entorno comunitario*. Madrid: Universidad Internacional de Andalucía.

Fernández, L. (1994). *Instituciones educativas*. Buenos Aires: Paidós.

Frigerio, G., Poggi, M., Tiramonti, G. (1992). *Las instituciones educativas. Cara y ceca*. Buenos Aires: Troquel.

Gento Palacios, S. (1996). *Participación en la gestión educativa*. Buenos Aires: Santillana.

Gento Palacios, S. (2000). *Nuevas perspectivas en gestión educativa*. Madrid: SEP.

Lus, M. (1998) *De la Integración Escolar a la Escuela Integradora*. Buenos Aires: Paidós.

Marchesi, Á. (2006). El valor de educar a todos en un mundo diverso y desigual. *Revista PRELAC*, 2, p. 54-69.

Poggi, M (Comp.) (1998). *Apuntes y Aportes para la Gestión Curricular*. Buenos Aires: Kapelusz.

Poggi, M. (2001). *La formación de directivos de instituciones educativas*. Buenos Aires: IIPE/UNESCO.

Pozner, P. (1997). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires: AIQUE.