

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 071
COORDINACIÓN DE POSTGRADO

“LA DIRECTORA DE LA USAER Y LA INTEGRACIÓN EDUCATIVA”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRÍA EN DESARROLLO EDUCATIVO:
EN LA LÍNEA DE INTEGRACIÓN EDUCATIVA

PRESENTA

SARA DE JESÚS CHACÓN ROJAS

TUTOR

MTRO. SEGUNDO JORDÁN ORANTES ALBORES

TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS. MARZO DEL 2004.

DEDICATORIAS

A DIOS

*Por la vida, la fe
y el amor que creó
en mí.*

A UN SER EXCEPCIONAL

*Mi Hijo Gabriel.
Quién con una sonrisa angelical
alentó cada instante de mi esfuerzo y
de quien he aprendido a ver el
sentido humano de la vida.*

A MIS SERES QUERIDOS

*En especial a mi hermana
Carmelita y a Mi Padre por el
apoyo y comprensión que en todo
momento me brindaron, con los
cuales he logrado llegar a la
culminación de un deseo en mi
vida profesional. Y en memoria a
ser inolvidable... Mi Madre †*

A MIS ASESORES

*Mi agradecimiento para ellos
con profundo respeto, por compartir
conmigo, conocimientos,
experiencias y el ejemplo de
superación, en especial al
Dr. Jordán Orantes Albores y al Mtro.
Orel Salinas Robles por su apoyo
incondicional y la confianza que en
todo momento me brindaron*

A LA UNIDAD DE LA USAER 15
Especialmente a la Directora, por el apoyo que me brindó para hacer posible este trabajo.

Gracias.

A LA MAESTRA:
SARA GLADIS ESPINOZA UTRILLA
A quien expreso un sincero agradecimiento por su apoyo y sabios consejos.

A MIS AMIGAS
Por compartir cada momento mis inquietudes y por la ayuda que me dieron cuando fue necesario.

A GIL TOVILLA HERNÁNDEZ†
Al maestro, al amigo inolvidable a quien expreso con profundo respeto mi agradecimiento.

INDICE

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA INTEGRACIÓN EDUCATIVA _____	03
1.1 POLITICA INTERNACIONAL _____	04
1.2 POLÍTICA NACIONAL _____	04
1.3 ANTECEDENTES DE LA GESTION ESCOLAR _____	14
1.4 CONSEJO TÉCNICO CONSULTIVO _____	17
1.5 ESTILOS DE LIDERAZGO _____	18
1.6 JUSTIFICACIÓN _____	23
1.7 PROPÓSITOS _____	28

CAPITULO II

METODOLOGÍA

2.1 PERSPECTIVA DE INVESTIGACIÓN _____	29
2.2 EL PROCESO DE LA VALIDACIÓN DEL ESTUDIO _____	32
2.3 BÚSQUEDA DEL DATO _____	34
2.4 HALLAZGOS DE LAS ENTREVISTAS _____	35
2.5 HALLAZGOS DE LAS OBSERVACIONES _____	35
2.6 ALCANCE Y LIMITACIONES _____	38

CAPITULO III

EL MARCO DE LA EXPLICACIÓN: LOS HALLAZGOS

3.1 EL PUESTO DIRECTIVO EN LA GESTION ESCOLAR _____	40
3.2 DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA _____	47
3.2.1 CRITERIOS DE ORGANIZACIÓN DE LA DIRECTORA _____	47
3.3 DIMENSIÓN COMUNITARIA _____	51
3.3.1 VINCULOS DE RELACIÓN MEDIADA POR LA DIRECTORA DE LA USAER 15 _____	52
3.4 DIMENSIÓN PEDAGÓGICA _____	58
3.4.1 EL ROL DE LA DIRECTORA EN EL CONSEJO TECNICO. _____	58
3.4.2 LA FUNCIÓN DE LA DIRECTORA EN EL PROYECTO ESCOLAR: REALIDADES ENCONTRADAS EN LA USAER Y ESCUELAS PRIMARIAS	63

CONCLUSIONES	76
--------------	----

SUGERENCIAS	80
-------------	----

BIBLIOGRAFÍA	81
--------------	----

INTRODUCCIÓN

Los propósitos principales de la reforma de la educación básica son mejorar la calidad de la educación y fortalecer la equidad del servicio educativo. En lo que respecta a la educación especial en México, a partir de la reforma educativa de 1992 esta es concebida como un proceso que pretende favorecer y propiciar el desarrollo de las personas que presentan necesidades educativas especiales, considerando que un grupo de población vulnerable e insuficientemente atendido ha sido el de los niños que requieren de apoyos especiales para desarrollar plenamente sus potencialidades como seres humanos; para el caso se ha impulsado la integración educativa propiciando con ello su atención en las escuelas regulares. Por tal motivo la integración educativa demanda cambios importantes en el personal de educación especial quien en algunos casos tiene que asumirse a la escuela regular.

El reto es ahora para ambos grupos de profesionales porque se requiere de un trabajo en equipo para poder promover el desarrollo integral de todos los alumnos con necesidades educativas especiales. Otro de los retos para mejorar la calidad en la educación es la transformación de la organización y del funcionamiento de cada escuela, es decir, el establecimiento de nuevas formas de trabajo y de relación entre los profesores pretendiendo que cada uno funcione como unidad, que se dispongan de metas y principios compartidos en este caso se trata de la Unidad de Servicios de Apoyo a la Educación Regular (USAER) y la Escuela Regular.

El presente trabajo tiene como objeto de estudio la función directiva en los logros del mejoramiento educativo; se estudia el caso de la función de la directora de la USAER desde el enfoque de la integración educativa, priorizando el impacto que tiene el director como líder.

A partir de esta situación brevemente descrita el orden de los capítulos intenta mostrar la gestión directiva en condiciones institucionales dentro del marco de la política actual y del contexto social.

En el primer capítulo abordo los referentes históricos que permiten conocer dentro de la política educativa los antecedentes de la Integración Educativa, así como las funciones del director, específicamente de la directora de la USAER 15 de educación especial; para focalizar la realidad cotidiana se requirió el análisis de conceptos pertinentes. Se analizan las acciones de reestructuración basadas en el Programa para la Modernización Educativa que inicia en 1989 hasta la profundización de 1993, el cual se culmina con la modificación del Art. 3° y la Ley General de Educación Art. 41; también retomo algunos conceptos sobre la Gestión Escolar considerando que la función directiva está determinada por la naturaleza de su organización, así mismo se hace mención de los consejo técnicos y estilos de liderazgo.

En el segundo capítulo se realiza la fundamentación metodológica, en la cual el trabajo de investigación se realizó mediante un estudio de caso desde una perspectiva etnográfica considerando para ello la descripción y la narración con el fin de tratar de tener un mayor acercamiento al objeto de estudio. Para el desarrollo de este, la Unidad de Servicio de Apoyo a la Educación Regular No. 15 (USAER 15) sirvió como contexto social, también se dan a conocer los instrumentos utilizados para la investigación tales como: teorías, entrevistas y observación participante. Y de manera general se retoman los aspectos encontrados en la investigación que dieron lugar a la formación de las categorías que se retoman en el siguiente capítulo.

En el tercer capítulo, se dan a conocer los hallazgos los cuales se enmarcan en las dimensiones: técnico-pedagógico, técnico-administrativo, dimensión comunitaria y la dimensión organizacional operativa; en este se trata de explicar las formas cotidianas en que se resuelve y define la tarea directiva de la USAER No. 15, y su compromiso con la Unidad de Apoyo, así como con la Escuela Regular, para lo cual se hizo énfasis en el estilo de liderazgo que se asume dentro de la organización. Este capítulo es finalmente el resultado de la investigación realizada y en él trato de acercarme a la realidad.

Por último se presentan las conclusiones derivadas de este trabajo, así como la aportación de algunas sugerencias.

CAPITULO I

ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA INTEGRACIÓN EDUCATIVA

Desde el punto de vista de García Hoz (1987: 11), La educación es considerada como una realidad, mediante la cual la persona humana va desarrollando sus posibilidades. Es decir, un proceso personal, que depende, en primer lugar de las condiciones y actividad del sujeto que se educa, condicionado por las características sociales en que se desenvuelve.

Ante la creciente influencia de la vida individual de los hombres, la sociedad actual plantea problemas educativos, que han de tomarse en cuenta, si se quiere alcanzar una idea clara, de la educación en la realidad de nuestros días. Entre éstos se destaca, el crecimiento de las necesidades educativas especiales, la constante modificación de objetivos y posibilidades educativas frente a la necesidad de una base firme, para que el hombre pueda sentirse seguro y la necesidad de vivir cada día en relación más estrecha con los demás.

Es palpable que ante estas necesidades planteadas, la institución escolar tiene que asumir el reto, de buscar alternativas que puedan estimular y orientar la formación de los individuos para su integración a la sociedad actual.

Por ello, la reforma que en la actualidad esta viviendo el sistema educativo mexicano, se realiza en un contexto de Política Nacional e internacional que orienta a partir de premisas fundamentales, los cambios de tipo organizativo y técnico.

En este entendido, la integración educativa adquiere un papel sustantivo en los cambios y modificaciones que se llevan a cabo en el Sistema Educativo Mexicano, bajo el supuesto de integrar a todos los sujetos a la educación, con miras de fortalecer la formación integral de los individuos y de esta manera lograr mejores niveles de vida.

1.1. POLÍTICA INTERNACIONAL

En lo que respecta al orden internacional se han recogido y sistematizado por la UNESCO, consensos para la orientación de la educación; sustentados en la Conferencia Mundial de la educación para todos efectuada en Jomtien, Tailandia (1990) y la conferencia Mundial en Salamanca, España (1994), en donde se asumieron los siguientes compromisos con respecto a las necesidades educativas especiales, reconocer la necesidad y urgencia de impartir enseñanza a todos, los niños, jóvenes y adultos con necesidades educativas especiales en el sistema común de educación, diseñar y aplicar programas que tomen en cuenta toda la gama de esas diferentes características y necesidades. Fomentar la acción integradora en las escuelas ordinarias por considerarse el medio más eficaz, que tiene como objetivo específico la atención de todos los niños del mundo. Apelar a los gobiernos y comunidad internacional para impulsar este proceso.

En el orden internacional se han recomendado diversas medidas para que los países miembros reordenen sus sistemas educativos a efecto de alcanzar las metas de una educación que:

- Sea para todos;
- Atienda a la diversidad de población.
- Se realice con calidad.

1.2 POLÍTICA NACIONAL

Considerar estas premisas de política educativa internacional y con base en el análisis del Sistema Educativo Nacional (SEN), y a través del Programa para la Modernización Educativa (1989 – 1994) se definió la política educativa para impulsar las acciones tendientes a la reestructuración del sistema.

En este sentido, las primeras acciones de esta reestructuración tuvieron su base en el programa para la Modernización Educativa (ANMEB) cuya operación inicia en 1989. El desarrollo de las primeras acciones mostraron la necesidad de profundizar la reforma; por

ello, el 18 de Mayo de 1992 se signa el acuerdo nacional para la Modernización de la educación Básica, el cual fue firmado por el Gobierno Federal, los representantes de los 31 Estados de la República y del Sindicato Nacional de los Trabajadores de la Educación (SNTE). En dicho acuerdo se profundiza y puntualiza la reestructuración del sistema educativo nacional que consistió fundamentalmente en la descentralización del SEN para reintegrar parte de la soberanía a los Estados, con el fin de que esto les permita operar los servicios educativos básicos de acuerdo a la condición de diversidad de la población propias de su entidad y propiciar mayor acceso y permanencia escolar, donde la Federación conserva las facultades normativas del SEN. Asimismo se establece:

- La reformulación de contenidos y materiales educativos;
- La participación de la sociedad en la educación; y
- El reconocimiento del papel protagónico y profesional del magisterio en las innovaciones educativas.

Como respuesta a ello, se establecen los centros de maestros (PRONAP) para la actualización de docentes y posteriormente en el año 2001 para directivos, a la vez para el mejoramiento salarial se establece la evaluación profesional a través de Carrera Magisterial.

El sistema único y diverso de la Educación Básica a partir de Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa, ocasionó la necesidad de reformas jurídicas constitucionales, modificando en 1993 el Art. 3º. Constitucional, de modo que pueda dar cabida a los propósitos del Estado en torno a la educación Básica, así como también de la Ley General de Educación, (Art. 41) incorpora la educación especial a la actual política de educación básica.

Paralelamente al avance de estas políticas educativas, se han desarrollado concepciones teóricas en torno a la educación básica, a las necesidades educativas, al proceso de intervención, y gestión escolar, así como la función social tanto de la educación como de la escuela. De esta forma se entiende que la renovación de la escuela pública, tiene la finalidad de que sea la instancia que responda de manera efectiva a las necesidades básicas de aprendizaje de los alumnos con equidad social, calidad y atención a la diversidad cultural,

económica, física, cognoscitiva, religiosa, etc. Este interés refleja el compromiso de asumir los principios de educación para todos, acceso y calidad hacia la diversidad.

Esta manera de concebir la educación que se brinda en la escuela ha tenido amplias repercusiones en las formas y estrategias que se utilizaban para la planeación educativa y el desarrollo de los procesos de atención a los alumnos, maestros y padres de familia. Todas estas modificaciones han tenido impacto en la educación especial; con la promulgación de la Ley General de Educación que por primera vez en la historia se abre explícitamente en el Art. 41 que expresa:

“La educación especial está destinada a individuos con discapacidades transitorias o definitivas, así como aquellos con aptitudes sobresalientes. Procurara atender a los educandos de manera adecuada a sus propias condiciones, con equidad social.

Tratándose de menores con discapacidad esta educación propiciará su integración a los planteles de educación básica regular, para quienes no logran esa integración, está educación procurará la satisfacción de necesidades básicas de aprendizaje para la autónoma convivencia social y productiva¹.”

En este sentido en el terreno teórico, se reconoce un nuevo concepto, que si bien es referido directamente a la educación especial, tiene significación y trascendencia para todo el sistema educativo. En este caso me refiero a las necesidades educativas especiales conceptualizado así:

“Un alumno presenta necesidades educativas especiales cuando en relación con sus compañeros de grupo, enfrenta dificultades para desarrollar el aprendizaje de los contenidos consignados en el currículo escolar, requiriendo a su proceso educativo se incorporen mayores recursos y/o recursos diferentes a fin de que logren los fines y objetivos curriculares².”

De esta manera, el término de necesidades educativas especiales se observa como otra nueva forma para denominar a los alumnos que hasta la fecha suelen llamarse deficientes, locos, minusvalidos, discapacitados, entre otras acepciones. Lo cual ha venido a

¹ Ley General de Educación p.69-70

² SEP. (1997). Antología de Educación Especial; *Cuaderno de Integración Educativa No. 4* P. 82

representar un cambio importante, porque esto permite pensar en ellos como individuos que tienen derecho a ser tomados en cuenta, tanto en nuestro contexto social como escolar, con la finalidad de que en lo posible se hagan independientes y aumenten el conocimiento del mundo que les rodea, para que puedan considerarse parte activa de él.

Por ello, la normatividad vigente derivada de la política nacional asumida en el proyecto general para la educación especial en México, contempla la posibilidad, a través de la descentralización educativa, de que cada estado desarrolle el proceso de integración de acuerdo a las características, problemáticas y la particular evolución de los servicios de educación especial, sin apartarse de la normatividad de la Educación Básica en México.

Actualmente en el Estado de Chiapas se construye y consolida un proceso propio, con la participación de todos los involucrados en la acción educativa. Las líneas fundamentales que orientan a la educación especial son las siguientes:

- Atender a la diversidad de necesidades educativas especiales de los alumnos (as) con o sin discapacidad y con capacidades y aptitudes sobresalientes.
- Terminar con un sistema de educación paralelo.
- Asumir la condición de que la educación especial es una modalidad de la educación básica.
- Operar bajo la normatividad general de educación básica.
- Aplicar el curriculum de educación regular, realizando las adaptaciones pertinentes para asegurar la participación de todos los alumnos (as).
- Operar bajo el criterio de una nueva concepción de calidad educativa.
- Operar con base en el modelo educativo.
- Procurar la concertación intersectorial.

La **integración educativa** se define como el derecho que tienen todos (as) los (las) alumnos (as) de acceder al curriculum de la educación regular para satisfacer las necesidades básicas de aprendizaje.

La estrategia para hacer vigente este derecho puede ser desarrollado ya sea en los servicios escolarizados de educación especial: Centros de Atención Múltiple (CAM) o en las instituciones regulares con el apoyo que el personal de las Unidades de Servicios de Apoyo a la Educación Regular (USAER) brinda en la propia escuela a la que asiste el alumno (a); de esta manera la **integración escolar** se entiende como la opción de acceder al currículum de la educación básica en la escuela regular. La integración escolar no solo beneficia a los alumnos con necesidades educativas especiales, sino a todos los alumnos (as) de las instituciones educativas.

La finalidad de buscar la mejor opción para el (la) alumno (a) es la que debe imperar en la toma de decisiones sobre donde cursará su educación básica, ésta toma en cuenta las posibilidades, recursos y condiciones de la escuela, de la familia y del (la) propio (a) alumno (a).

La integración educativa y escolar conlleva la modificación de la práctica profesional de directivos, docentes y equipo paradocente exigiendo a la vez:³

- Mantener un enfoque educativo centrado en el aspecto psicopedagógico.
- Asegurar un dominio del currículum de la educación regular y de una didáctica que responda a la diversidad para adaptar los aspectos curriculares a las necesidades de los alumnos (as).
- Planear y desarrollar el proyecto escolar a partir de la responsabilidad de dar una respuesta educativa a los alumnos (as) con necesidades educativas especiales.
- Responder a las necesidades educativas especiales de los alumnos (as) en el contexto del aula, que es donde surgen, se evalúan y donde debe darse una respuesta, en coparticipación con el maestro de grupo.
- Asegurar el trabajo colegiado que constituye la estrategia metodológica que deben emplear los profesionistas de educación especial tanto al interior de los servicios escolarizados como de los servicios de apoyo en las instituciones regulares.

³ SEP. (1999). Lineamientos de los Servicios de Educación Especial para responder a las Necesidades Educativas Especiales. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

- Asumir la responsabilidad social de compartir con todos los actores del hecho educativo que la educación es un derecho inalienable sin importar las diferencias físicas, sociales, culturales e inclusive las dificultades de adaptación al ámbito escolar.
- Aplicar una metodología participativa a las acciones orientadas a los padres, con el fin de que se involucren y apoyen el proceso educativo de sus hijos (as).

En lo que corresponde a las funciones del director de la USAER son las siguientes:

- Propiciar la integración tanto escolar como educativa de los alumnos (as) con necesidades educativas especiales con o sin algún signo de discapacidad, para que participe activamente la educación básica general a partir de la escuela regular o del centro de educación especial.
- Desarrollar con el personal del servicio educativo el proyecto escolar con base en los planteamientos del Consejo Técnico Escolar, el diagnóstico institucional.
- Desarrollar el programa apoyos, asistencia al personal de su ámbito de acción.
- Verificar que se desarrollen las adaptaciones curriculares pertinentes con base en planes y programas de estudio vigentes.
- Promover, sostener y valorar junto con el personal las estrategias planteadas para el consejo técnico con el fin de propiciar las directrices para la calidad y mejora continua en el desarrollo del proceso educativo del plantel.
- Proponer a la supervisión escolar los elementos necesarios para apreciar, valorar, estimular la labor educativa en beneficio de la población con necesidades educativas especiales.
- Participar activamente en las tareas técnico-pedagógicas promovidas por el departamento de educación especial a través de las supervisiones de zona.
- Participar activamente en la conformación de los Consejos Escolares y municipales de participación social en la educación, como espacios para difundir la cultura de respeto a las diferentes individualidades.
- Identificar las necesidades de formación del personal a su cargo y hacer recomendaciones para su atención con base en las figuras colegiadas escolar, zona y departamental.

- Recoger las opiniones de los diferentes sectores involucrados en las acciones integracionistas en la entidad. Y entregarlas a la zona escolar para su análisis y remisión al departamento de educación especial.
- Realizar ante las autoridades y organismos competentes las gestiones conducentes que permitan solucionar problemas diversos del plantel o servicio educativo, previa autorización del supervisor de zona.

En este sentido, la integración educativa y escolar tienen como consecuencia la reorientación de los servicios de educación especial, establece una gama de oportunidades educativas graduales de integración, para que en una escuela regular se cumpla con el derecho de los alumnos con necesidades educativas especiales, al acceso a los ambientes mas normalizados posibles bajo programas de apoyo para alumnos así como para maestros y padres de familia. Los servicios de educación especial se reorientan con base a las necesidades de la población, por ello cada servicio opera de acuerdo al contexto donde este ubicado.

Para cumplir la función conferida en el Art. 41 de la Ley General de Educación se propone la reorientación de los servicios de educación especial a partir de 1994, ubicándolos de la siguiente manera. La que se refiere a los servicios que ofrece y la que tiene que ver con la atención pedagógica; entre los cuales se identifican:

- ⇒ La USAER (Unidad de Servicio de Apoyo a la Educación Regular): Es un servicio de apoyo y orientación psicopedagógica en educación regular para atender alumnos con necesidades educativas especiales, su objetivo es brindar atención psicopedagógica a alumnos con necesidades educativas especiales, orientación teórica metodológica a maestros de educación básica y orientación a padres de familia.
- ⇒ El C.A.M. (Centro de Atención Múltiple): Es una institución que ofrece servicios educativos especiales indispensables y complementarios a las personas desde 45 días a 24 años de edad que presentan necesidades educativas especiales con discapacidad, su objetivo es proporcionar y/o apoyar la educación básica de los alumnos con

discapacidad, orientar a los padres de familia y maestros así como brindar capacitación laboral.

⇒ La U.O.P. (Unidad de Orientación al Público): Es un servicio de apoyo que proporciona información de orientación y realiza gestiones propias para favorecer la integración. Su objetivo es promover los servicios de educación especial, impulsar la intervención de padres, maestros y comunidad, apoyar la integración de alumnos con necesidades educativas especiales, así como garantizar el acceso de las personas con necesidades educativas especiales a los servicios educativos. Anteriormente en el Estado de Chiapas se brindaba este servicio a través de los C.A.M, pero a partir del mes de septiembre del 2002 se crea para su atención operativa hacia los usuarios la U.O.P.

Ahora, para la operatividad de los servicios en las instituciones educativas, en lo que se refiere a los fundamentos de la atención pedagógica, se propone la construcción del proyecto escolar y el desarrollo de adecuaciones curriculares, lo que amplía el reconocimiento real de los problemas y necesidades de la escuela regular y el dominio de contenidos de la educación primaria.

Obviamente, se reconoce que los modelos que orientaron la práctica de la Educación Especial han cambiado, inicia con la aplicación del modelo asistencial, pasa después por el modelo terapéutico y actualmente utiliza el modelo educativo. En el modelo asistencial se considera al sujeto de educación especial un minusválido que requiere de apoyo permanente, esto es, de ser asistido todo el tiempo y toda la vida. En cambio, en el modelo terapéutico, considera al sujeto de educación especial un atípico que requiere de un conjunto de correctivos. Es decir, de una terapia para conducirlo a la normalidad. Por su parte, el modelo educativo, asume que se trata de un sujeto con necesidades educativas especiales. Rechaza los términos minusválido y atípico por ser discriminatorios. Este modelo tiene el propósito de lograr el desarrollo y la mayor autonomía posible del sujeto como individuo y como persona, que conviva plenamente en comunidad.

Esta manera de llevar a cabo la intervención de los sujetos con necesidades educativas especiales, ha tenido procesos distintos para gestionar las acciones educativas y por ende los autores involucrados y los alcances en términos educativos han cambiado.

Desde esta perspectiva, el cambio de educación especial parece decisivo para adecuarse a los nuevos retos educativos. De tal manera que la planeación, la organización, las formas y modos de interacción en los centros escolares, los procesos de intervención psicopedagógica, en fin toda la gestión de los servicios educativos tiene que movilizarse para alcanzar un nuevo orden que de cabida y se cumpla con los propósitos establecidos.

Por eso, en estos momentos de cambio, la gestión escolar es un tema ineludible, considerado como una nueva manera de plantear la respuesta educativa de educación especial, ya que se considera además que la transformación solo será efectiva cuando se ejerzan los servicios por los actores educativos involucrados (directivos, maestros y padres de familia) la perspectiva de satisfacer las necesidades inmediatas y perfilar y consolidar el servicio que ofrecen con calidad y equidad.

En lo que corresponde al marco normativo para el desarrollo de la gestión de los centros educativos en la declaración de Salamanca, España (1994) hace referencia a la gestión escolar en cuanto a su ámbito de acción con respecto a la atención a las necesidades educativas especiales en los siguientes puntos que cito a continuación⁴:

35.- Los administradores locales y directores de establecimientos escolares pueden contribuir en gran medida a que las escuelas atiendan más a los niños con necesidades educativas especiales, si se les da la autoridad necesaria y la capacitación adecuada para ello. No debe evitárseles establecer procedimiento de gestión más flexibles, reasignar los recursos pedagógicos, diversificar las opciones educativas, facilitar la ayuda mutua entre niños, respaldar a los alumnos que experimentan dificultades y establecer relaciones con los padres y la comunidad. Una buena gestión escolar depende de la participación activa y creativa de

⁴ SEP. (1994). *Declaración de Salamanca de principios, política y práctica para las necesidades educativas especiales*. Cuaderno de Integración Educativa No. 3. DEE. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

los profesores y el resto del personal la colaboración y el trabajo en equipo para satisfacer el éxito de los alumnos.

36.- Los directores de los centros escolares deberán encargarse en particular de fomentar actitudes positivas en la comunidad escolar y de propiciar una colaboración eficaz entre profesores y personal de apoyo y la función exacta de los distintos participantes en el proceso educativo deberán decidirse mediante consultas y negociaciones.

37.- Cada escuela debe ser una comunidad colectivamente responsable del éxito o el fracaso de cada alumno. El equipo docente y no cada profesor, deberá compartir la responsabilidad de la enseñanza impartida a los niños con necesidades educativas especiales. Se deberá invitar a padres y voluntarios a participar de forma activa en la labor de la escuela. Los maestros sin embargo, desempeñan un papel decisivo como encargados de la gestión del proceso educativo, al prestar apoyo a los niños mediante la utilización de recursos disponibles tanto en el aula como fuera de ella.

Este marco normativo, tanto a nivel internacional como nacional obliga a la realización de acciones técnicas, de organización y operativas que permitan el acceso a la gestión en las escuelas regular y especial, que además posibilite la autonomía institucional de los centros escolares, favorezca nuevas relaciones de participación individual y social, centre su atención en los aspectos pedagógicos y otorgue mayores recursos al centro educativo para responder mejor a las necesidades de la comunidad a la que sirve.

Desde esta perspectiva debe entonces permear y comprometer a padres de familia, maestros, alumnos y de manera importante el papel de liderazgo que asuma el director es fundamental en la operatividad de este proceso. Por lo tanto, el establecimiento de nuevas formas de organización demanda el ejercicio de una nueva forma de ejercer la función directiva y con ello la construcción de una escuela ideal a partir de la Gestión Escolar.

1.3 ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN ESCOLAR

Tradicionalmente, tanto desde el sistema educativo como desde las teorías de organización y administración escolar, los directivos escolares eran considerados como administradores. Al respecto Pozner (1997: 95-97) hace mención de algunos atributos de rol de los directivos y de la administración escolar en el paradigma organizacional tradicional.

- Las acciones realizadas por los directivos escolares son consideradas como acciones del ámbito administrativo y no acciones específicamente pedagógicas.
- Los sujetos docentes son considerados como un factor más a administrar y organizar. Los sujetos en este paradigma de organización laboral son considerados como piezas de un engranaje; son objetos que cumplen funciones según los objetivos impuestos por el poder central.
- La planeación es la herramienta fundamental de la administración y organización escolar pasando de ser un recurso instrumental a ser prácticamente su función.

La planificación se instaló como la herramienta fundamental en la acción directiva. En el interior de todo el sistema educativo ha ocupado el centro de la función de los administradores. Sobrepasó su alcance como recurso al convertirse en la razón de ser de las acciones administrativas y directivas. Por eso, la planificación educativa se encuentra más ligada a la aplicación de los pasos de una fórmula o receta, que al planteamiento y resolución de las problemáticas con las que se enfrentan los docentes y directivos en su vida cotidiana. Por lo que considera que la rigidez en esta línea de pensamiento consiste en centrarse en las cosas que hay que hacer.

El poder central del sistema educativo es el nivel pertinente para determinar, impulsar y controlar la gestión educativa que se concreta en las aulas. En el modelo de organización centralizado y burocrático del sistema educativo, el nivel central concibe las normas, reparte los medios, y luego controla la puesta en marcha de esas disposiciones. La escuela ejecuta esas reglamentaciones en cada aula. La función de los directores es velar por su cumplimiento.

Por lo tanto puede decirse que desde este paradigma las funciones primordiales de los directivos escolares al igual que las de cualquier otro directivo, han sido las de planificar, organizar, ejecutar y controlar.

Desde esta perspectiva, la gestión educativa o el gobierno y la toma de decisiones sobre la educación de un país, fue ejercida hasta ahora por el poder central del sistema educativo formal.

Actualmente, los procesos de descentralización se proponen reorganizar los procesos de toma de decisiones en tres instancias básicas:

- El poder central
- El nivel intermedio
- El nivel local (escuela)

Se considera que en los modelos descentralizados la escuela, llegará a ser una UNIDAD EDUCATIVA⁵ en la medida en que las transformaciones en el interior del sistema, se traduzcan en mayor poder de decisión sobre el desarrollo de una tarea educativa de calidad. Tendrá que construir una nueva modalidad de organización, colocando en el centro de toda actividad institucional el aprendizaje de los alumnos.

Es así, como durante las últimas décadas del siglo pasado, la escuela como institución ha tenido cambios significativos en cuanto a métodos, contenidos, estrategias y organización. Para la operatividad de este último, aparece como alternativa la -Gestión Escolar- entendida según Pozner (1997) como: *“un conjunto de acciones, relacionadas entre sí que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con-para la comunidad educativa”*.

⁵ UNIDAD EDUCATIVA; entendida como el espacio para concretar aprendizajes de calidad para todos los alumnos. Es el espacio para recuperar el sentido y la significación de las prácticas pedagógicas.

Cuyo objetivo principal es centrar, focalizar, nuclear a la Unidad Educativa alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes.

Para esto, es fundamental la figura del director, lo cual significa que será la persona encargada de construir una intervención institucional que considere la totalidad de las dimensiones que le dan sentido a una organización y estas son a saber:

- Dimensión pedagógico-curricular
- Dimensión comunitaria
- Dimensión administrativa financiera
- Dimensión organizacional operativa

La dimensión pedagógica-curricular hace referencia a los fines y objetivos específicos o razón de ser de la institución; la dimensión comunitaria apunta a las relaciones entre sociedad local y su escuela: relación con los padres, etc. La dimensión administración financiera incorpora al tema de los recursos necesarios disponibles o no, con vistas a su obtención, distribución, articulación y optimización para la consecución de la gestión de la institución educativa y la dimensión organizacional operativa es la puesta en marcha de su funcionamiento.

Ahora bien... ¿cómo realizar la gestión escolar? Para Pozner (1997:74) la Gestión Escolar se entiende también como el gobierno, a la dirección participante de la escuela, ya que, por las características específicas de los procesos educativos, la toma de decisiones en el nivel local y escolar es una tarea colectiva que implica a muchas personas. También afirma que éste modelo de Gestión Escolar sólo será posible si se ponen en práctica dos acciones básicas:

- La elaboración de un proyecto de la institución que determine la orientación del proceso y que será la herramienta intelectual fundamental que orientará al conjunto de la institución. Por lo tanto el desarrollo de una vida institucional anclada en el aprendizaje de los niños y jóvenes y modelada por un proyecto que organiza la forma de concretar el

currículo, introduce un nuevo estilo de conducción de la gestión escolar: la inclusión participativa de la -comunidad educativa-, buscando favorecer y hacer posible la puesta en marcha de un trabajo colectivo, interactivo y más autónomo de los actores docentes; docentes, directivos, padres de familia.

- El desarrollo de EQUIPOS DE TRABAJO, ya que la gestión escolar es el arte de organizar los talentos en la escuela. La descentralización para cumplir con las condiciones de calidad y eficacia, requerirá convocar a los docentes y a la comunidad para que asuman mayor protagonismo en la toma de decisiones sobre la educación que se quiere para niños y jóvenes. Al respecto Pozner (1997:88) menciona que para la integración de un equipo de trabajo se requiere de una finalidad muy clara, una red de personas sensibles con capacidad para expresarse sobre su quehacer de manera propositiva y reflexiva y claridad del equipo directivo para formar y crear las condiciones necesarias para su desarrollo, y desplegar de esta manera una pedagogía de la autonomía.

1.4 CONSEJO TÉCNICO CONSULTIVO

A partir de la modernización educativa (1992), la revitalización de los Consejos Técnicos se propone fortalecer la atención que se presta a la actividad pedagógica en el conjunto de acciones y relaciones que conforman el movimiento diario de las escuelas. Se espera con ello, lograr que la enseñanza como tarea cotidiana de los maestros constituya la actividad central y articuladora de la vida escolar. Es importante mencionar que anteriormente la dinámica institucional ponía en primer plano las actividades burocráticas organizativas y operativas y en segundo plano lo técnico pedagógico.

En lo que corresponde a la USAER 15, esta se encuentra organizada en Consejo Técnico y la directora funge como presidenta de este órgano y el personal como vocales, conforme al Reglamento Interior de Trabajo de las Escuelas Primarias de la República Mexicana, el cual establece lo siguiente:

El Reglamento Interior de trabajo de las escuelas primarias de la República Mexicana ordena que “en todas las escuelas del sistema que tengan más de 4 maestros, se constituirá el Consejo Técnico, cuya función será consultiva para auxiliar a la dirección del plantel” (capítulo 3°. Art. 10); su “presidente” es el director, los maestros son vocales y entre ellos, por mayoría de votos, se elige a un “secretario”

El artículo 13 del mismo reglamento, define “la competencia” propia de Consejo para “estudiar asuntos relacionados con la elaboración de planes de trabajo, métodos de enseñanza, problemas de disciplina escolar, evaluación de resultados e iniciativas para labores que tengan por objeto la superación de la acción educativa, escolar y extraescolar”.

Es así, como el consejo técnico como organismo colegiado debe contribuir a fortalecer las actividades pedagógicas, reflejar sus acciones en el aprendizaje de los alumnos, a partir de la realidad existente para lo cual se requiere definir con claridad la función del trabajo docente y la del directivo escolar.

Por ello, para la buena organización y dirección del Consejo Técnico, es importante el rol que asuma el director como líder, ya que el estilo de dirección influye en las formas de relación y comunicación entre los maestros, los alumnos y padres de familia, por lo que considero necesario mencionar los estilos de liderazgo posibles, ya que éstos proyectan las diferentes formas de mando en la relación del director con los maestros.

1.5 ESTILOS DE LIDERAZGO

Para entender en qué reside el deber-ser del actuar del director, es importante analizar la función de rol que asume desde los diferentes estilos de liderazgo:

- 1.- AUTORITARIOS
- 2.- ADMINISTRATIVOS
- 3.- INTERPERSONALES

4.- ANTAGÓNICOS

Ball (1987) considera que estos 4 estilos de liderazgo representan formas de solución del dilema político básico con que se enfrenta el director en una escuela. Esto concierne al logro organizado del control (dominio) y la adhesión (integración) de los implicados.

Los estilos de liderazgo son medios diferentes para alcanzar el mismo fin: el mantenimiento de la estabilidad política en la organización. La estabilidad puede ser dinámica o radical como es el caso de lo que promueve el estilo de liderazgo antagónico; o estática y conservadora, como sucede en el modo autoritario. La estabilidad se puede destacar también en términos de comunidad y relaciones, como en el caso del modo interpersonal; o en términos de estructuras, roles y procedimientos, como se da en el estilo de liderazgo administrativo. Es reconocible en todos los casos que la estabilidad se relaciona, en última instancia, con el control de la organización por el director y que por lo tanto en cualquiera de las variaciones entre los estilos, el rol del director como líder sigue siendo fundamental.

Ahora bien, en lo referente a la organización para la integración, Ball hace hincapié que para promover la integración son decisivas dos cuestiones: **La autonomía y la participación.**

En cada uno de los estilos planteados, el problema de la autonomía de los profesores es como un símbolo de status profesional del profesor y es aceptado como una fuerte limitación al poder del director, por lo tanto, la autonomía no es presentada como un derecho básico de profesionales en actividad, sino más bien como un privilegio concedido por el director en ciertos términos y condiciones que al no cumplirse la autonomía puede ser retirada. Se retira el apoyo, se bloquean las decisiones o no se aplican, se niegan recursos y se retienen nombramientos, por otro lado, la aceptación de las condiciones implica de hecho la aceptación de un conjunto de limitaciones prácticas sobre la posible libertad de maniobra. No perturbar a otros departamentos, los alumnos y los padres deben ser apaciguados, en los cambios inesperados de horario hay que satisfacer a otras partes interesadas, además se agrega a la lista las limitaciones impuestas por los recursos (normalmente asignadas por el

director), la formación de grupos en la escuela como un todo y la distribución de clases y otras instalaciones.

Ball (1987) conceptualiza la **autonomía** como un conjunto de libertades para actuar enmarcadas en límites estrictos y que pueden ser retiradas o reducidas si se infringen esos límites. De tal forma, la **autonomía** es una confortable ilusión que alimenta una sensación de independencia profesional en los profesores. Sin embargo, ante el régimen institucional de la escuela. Esto es considerado como un importante compromiso entre la libertad y el control. Ball considera que en términos de retórica el concepto de autonomía puede servir para reforzar la integración de los individuos a la organización, alentando un sentido de eficacia personal, pero que también involucra la subordinación del individuo al control organizativo. Así, la autonomía tiene una poderosa función ideológica, pero también tiene implicaciones para la estructura del control, al exaltar la independencia en los profesores del control externo en su actividad, también pone de relieve la independencia de unos profesores con respecto a otros, estimula el aislamiento y la separación.

En lo que se refiere a las formas de **participación** o más bien a lo que Ball llama "seudoparticipación", éstos difieren según los estilos de liderazgo. En los casos de los estilos **autoritario** y **administrativo**, se da importancia al control del flujo de información en la organización.

Para el líder **autoritario**, el medio más directo de control es suprimir esta conversación; se intenta que los subordinados no puedan expresarse públicamente. La comunicación significativa se limita a la comunicación en un solo sentido. La norma la constituyen el aislamiento, el ocultamiento y el secreto. Para el **administrador**, el control se logra mediante la canalización y normalización de las conversaciones en una estructura de comités y grupos de trabajo. El único modo válido de tener voz es a través de esta estructura. Aquí, la estructura misma crea la jerarquía y limita la participación de los subordinados; y el control por el administrador del orden del día y del tiempo de discusión proporciona otra forma de veto sobre el contenido de la conversación; en este sentido, la estructura formal de los comités suministra un "guión" para la actuación en la toma de decisiones.

En el caso de los estilos interpersonal y antagónico, el control se logra mediante la movilización simbólica del apoyo; se exalta la adhesión y la persuasión. El líder **interpersonal** emplea las actuaciones privadas de la persuasión; la charla personal e informal es el vehículo primario de la conversación. Las quejas y los problemas personales son tratados de este modo, y los canales informales son considerados válidos y abiertos a todos, pues la meta es poner al subordinado en una relación personal con el líder.

El líder **antagonista**, en cambio, utiliza las actuaciones públicas de la persuasión. El debate público es la tribuna principal para ventilar quejas y opiniones, aquí, la meta es persuadir a los vacilantes, descubrir y hacer frente a los oponentes y neutralizar, las perspectivas alternativas. Aquí, los canales informales de la conversación son definidos como no válidos e inaceptables. Se ofrece a los subordinados oportunidades para “expresarse” si están dispuestos a aprovecharlas.

En todos los casos, en mayor o menor medida, se observa cómo la participación queda reducida a una apariencia de participación, sin acceso a una real toma de decisiones.

De esta forma, los directores reivindican el poder mediante la forma particular de su estilo de liderazgo, para definir la realización política de la organización. La influencia que los subordinados de la organización pueden ejercer sobre la toma de decisiones, está limitada por la existencia de ciertos conceptos y canales “legítimos” en lo que concierne a formas apropiadas de participación. Los que aspiren a participar deben hacerles frente, o bien deben limitar su participación a los canales existentes y aceptar las restricciones inherentes a ellos o bien trabajar fuera de ellos.

Retomando a Heller A. (1985)⁶ “las funciones del rol están ante todo condicionadas por el conjunto de la sociedad”. En el caso de los directores, las normas oficiales, explícita o implícitamente, conceden a éstos el poder y el control, y es entonces que el rol que asumen la van desempeñando en función de los intereses del otro. Pero desde luego que no hay que pasar por alto, que no hay comportamiento alguno, por cristalizado que esté en el rol, en el

⁶ Héller A. (1985) Sobre los roles. P. 123-152. En A. Héller (1985) Historia y vida cotidiana. Grijalbo. México, D. F.

que no se despierte con mayor o menor frecuencia la conciencia de la responsabilidad personal.

También es importante mencionar que toda función está determinada por el sistema social en el que es ejercida y no puede ser modificada más que por cambios que intervienen en las diversas partes de ese sistema, tal es el caso de la función que realiza la directora de la USAER 15 en esta unidad.

De manera personal, considero que en lo referente a una buena organización de las funciones del director que dé cabida a la integración educativa se requieren de autonomía y participación por parte de nosotros los maestros tal y como lo considera Ball (op. cit); sin embargo, esto tiene sus límites y sea cual sea el estilo de liderazgo que asuma el director) el poder institucional está presente, y de esta manera se ve reflejado lo que Fullan, dice: “en cuanto a que cada escuela tiene los maestros que quiere. Es decir, que si se tiene a un líder innovador y comprometido con el trabajo, se tendrá a maestros eficientes y responsables, pero si por el contrario se tiene a un líder manipulador, solamente se generará docentes frustrados y desalentados”. Si se busca elevar la atención de los niños con necesidades educativas especiales hay que tener presente que el rol del director como líder es fundamental para una mejor organización del colectivo, esto significa que la dirección ejercida con un liderazgo que promueva la participación de los docentes y que motive al trabajo promoverá indudablemente mejores resultados en las acciones que se lleven a cabo.

En este sentido, la función del director ha comenzado a tener un importante lugar en diversos análisis realizados por estudiosos del tema en los que se reflejan su ejecución real, como en el caso de las dos investigaciones realizadas en escuelas públicas mexicanas y que dan cuenta de esa realidad, las cuales son a saber: La primera realizada por Carvajal (1988) en la cual se describe la forma en que el director es percibido, primeramente como “la persona comisionada oficialmente con ese rango para representar a las autoridades escolares ante el resto de quienes conforman la escuela”, Carvajal, atribuye como funciones principales la de vigilar y hacer cumplir las disposiciones oficiales y consecuentemente adoptar el rango de autoridad real por el solo hecho de ser nombrado como tal.

El otro estudio, realizado por Pastrana (1994) permite considerar de qué manera esa “definición reglamentaria y las funciones del puesto directivo” le otorga al maestro que ocupe el cargo una fuerte actividad administrativa en detrimento de la atención a la conducción escolar. Sin embargo, los maestros de grupo consideran que el estilo de ser director es determinante para el funcionamiento del plantel, de ahí que se destaque su valor pedagógico: “el apoyo a la docencia define al buen director”

Por ello, es evidente que la función que ejerce el director es fundamental ante el reto que las escuelas tienen ante sí, en la innovación educativa. Por lo tanto, para llevar a cabo esta investigación tomo como objeto de estudio la función de la directora de la USAER, cuyo espacio es la USAER No. 15, ubicada en la Ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas en apoyo a los niños y niñas con necesidades educativas especiales, frente al compromiso compartido que tiene con la escuela regular para lograr el desarrollo de una escuela abierta a la diversidad, se ha considerado como una innovación y con ello un reto importante que implica ¿Cómo promoverlo?

Ante esta interrogante me parece relevante investigar a la USAER No. 15 a partir de:

¿Qué papel juega la función directiva en la Gestión Escolar?

¿Qué función desempeña la directora en el Consejo Técnico?

¿De qué manera se construye el sentido pedagógico del trabajo de la directora de la USAER?

¿Qué vínculos se establecen entre la Directora de la USAER No 15 y los Directores de las escuelas regulares que reciben el apoyo de esta unidad en la construcción de procesos de integración educativa y escolar?

1.6 JUSTIFICACION

En México la Educación Especial se remonta al Gobierno del Presidente Don Benito Juárez, al expedirse los decretos que dieron origen a la fundación de la Escuela Nacional para Sordomudos en 1867 y a la Escuela Nacional para Ciegos, en 1870 (vigente hasta la fecha).

De entonces a la fecha, ha habido una cronología de avances significativos de la educación especial, a la par con el Sistema Educativo Nacional.

Así es como en Chiapas, después de cien años de haber iniciado la Educación Especial en México, en 1971 se inicia el Servicio de Educación Especial, con una coordinación de Educación dependiente de la Dirección General de Educación Elemental (D.G.E.E.), creándose en la Ciudad de Tuxtla Gutiérrez, la escuela de deficiencia mental, en Julio de 1974, la clínica de Audición y Lenguaje (rehabilitación) más adelante la escuela de Educación Especial en San Cristóbal de las Casas y en Septiembre de 1978 el Centro Psicopedagógico de Tuxtla Gutiérrez.

En 1979, Educación Especial se mantenía aun como un sistema paralelo a la educación regular y sus cuadros operativos contaban con un mayor nivel profesional, dada su especialización, era según el modelo diseñado susceptible de participar con entusiasmo en el “programa Primaria para todos los niños”. Lo hizo a través de los grupos integrados primero y después en los centros psicopedagógicos.

El programa de grupos integrados, logró desarrollar bajo un procedimiento psicopedagógico de corte constructivista, una propuesta para el aprendizaje de la lengua escrita (1980 – 1981) y otra para la iniciación a las matemáticas.

Por ello, para determinar las acciones de proyectos estratégicos, en 1984 la SEP destaca el proyecto denominado “fortalecimiento de la capacidad técnica - administrativa de los directivos escolares”, cuyo objeto específico fue fortalecer la capacidad de gestión administrativa y técnico – pedagógica de educación elemental, media básica, media superior y superior tecnológica para contribuir a elevar la calidad de la educación, optimizar el uso de los recursos y hacer de la educación un proceso socialmente participativo.

Al determinar las acciones de este proyecto se consideró que “el directivo escolar es un elemento clave en el sistema educativo, ya que, en su motivación, conocimientos, capacidad y experiencia, descansa gran parte de la responsabilidad que tiene el estado de

proporcionar el primer servicio a que tienen derecho los mexicanos, que es una educación de calidad que coadyuve a mejorar sus condiciones de vida”⁷.

Por ello, se considera que el directivo escolar, al administrar un plantel tiene la función de integrar armoniosamente y óptimamente a todos los elementos de su comunidad educativa.

Un aspecto importante que se ha tomado en cuenta y que pese a la gran responsabilidad asignada al directivo escolar, no existe una formación específica al desempeño de su puesto y que lo único que se ha hecho es implementar programas de capacitación con el fin de incidir en su actualización.

Para lograr el puesto de director en la Unidad de Grupos Integrados, su escolaridad era título de maestro especialista en el área de aprendizaje o lenguaje, con una experiencia mínima de 3 años de servicio en el sistema federal de educación especial. Sin embargo, las acciones encaminadas por el Director de grupos integrados fueron eminentemente administrativas. Por otro lado, cabe mencionar que al reorientarse los servicios de educación especial en 1994 en México y 1996 en Chiapas, la unidad de grupos integrados pasó a ser la Unidad de Apoyo a la Educación Regular (USAER) y enfatizó su atención a todos los niños que con o sin discapacidad presentan necesidades educativas especiales, y con ello, una nueva forma de gestión, la cual tiene como prioridad el aspecto Técnico-pedagógico.

Es evidente reconocer que estos cambios de innovación en la educación como producto de la integración educativa han causado en el Estado de Chiapas ciertas resistencias en el magisterio, porque todo se dio como una imposición sin una previa sensibilización al respecto, ya que, Educación Especial aun no estaba preparada para afrontar estos retos ante la atención a la diversidad, por supuesto que es digno reconocer que pese a todos los obstáculos, educación especial camina en la búsqueda de los logros hacia una educación con calidad y equidad, para apoyar las necesidades reales de nuestro Estado.

⁷ SEP. (1987). Manual del Director del Plantel de Educación Especial, México, D. F. P. 07

Por ello, desde la perspectiva histórica que guardan las características actuales de la organización de las escuelas de educación especial así como de educación regular para el logro de una mejor educación en términos de justicia y equidad, considero importante destacar la figura del director de la Unidad de Servicio de Apoyo a la Educación Regular (USAER) en educación especial, fundamentalmente por que es el responsable de la adecuada administración escolar y de la orientación pedagógica del equipo de apoyo de la unidad, pero también es el responsable de la imagen que se proyecta a la comunidad y de las relaciones que se establecen con los padres de familia y con las instituciones hacia las que impacta. En este sentido, la gestión escolar aprecia que una actitud de liderazgo asumida por el director será de gran relevancia para el éxito y funcionamiento de una escuela.

La experiencia de trabajar en educación especial como apoyo técnico de la supervisión me ha dado la oportunidad de tener un trato directo con los directores de cada uno de los 6 servicios que integran la zona escolar No. 06 lo que me ha motivado a interesarme en conocer más acerca de los elementos indispensables que se requieren para el logro de la calidad en la educación en el proceso de la integración educativa, enfoco mi atención hacia las funciones que realiza el director, a quien desde la nueva perspectiva educativa se le ha encomendado una actitud de liderazgo que conlleva a asumir responsabilidades que se orientan más hacia a toda actividad pedagógica. Es decir, que el trabajo educativo se oriente en torno a promover aprendizajes significativos de los alumnos con necesidades educativas especiales en el aula y favorecer a la vez a todo el grupo pero sin obviar el aprendizaje del colectivo.

Este referente permite comprender que la acción pedagógica constituye la columna vertebral de la experiencia que la escuela puede brindar a los alumnos. Sin embargo, según Ramírez (1999) es importante reconocer que “aun cuando existen reglamentos, junto con demandas administrativas que estipulan las responsabilidades académicas tanto para el personal docente como para los directores y supervisores; en muchos casos existe una gran distancia entre lo que establecen las normas y el funcionamiento cotidiano de las escuelas, y que ello obedece a diversas causas, entre otras el tiempo real disponible, la formación

profesional de maestros y directivos o las tradiciones escolares y las demandas que el propio sistema hace a las escuelas y que no se relacionan con su tarea fundamental”⁸.

También menciona por ejemplo, que aun cuando las orientaciones generales y en este caso los manuales de operación señalan varias responsabilidades académicas en este caso los directores concentran sus funciones en asuntos de corte administrativo.

Por otro lado, también cabe resaltar que aun existe poca aceptación de los servicios de USAER en las escuelas regulares. Es evidente que en muchas de ellas no proporcionan los espacios adecuados para que este servicio pueda operar con mayor calidad.

Los directores de escuelas regulares consideran que el personal de educación especial es parte de su plantilla y en algunos casos les atribuyen funciones no propias de su especialidad.

Otros aspectos fundamentales observados en las escuelas, es que aun no todas funcionan realmente como colectivos con metas comunes, los Consejos Técnicos no funcionan adecuadamente, las prácticas profesionales hacen que sea difícil el trabajo en equipo y unido a esto se reconoce la falta de profesionalismo y actualización para el puesto directivo.

Estos rasgos hacen que existan diversos comportamientos en los directivos con respecto a la integración escolar de los alumnos con necesidades educativas especiales, lo cual me permite comprender el gran reto que tiene la directora de la unidad en la búsqueda de lograr metas comunes entre ambos actores a través de un trabajo en equipo necesario, para dar respuesta a los planteamientos del nuevo modelo educativo, fundamentado en la integración educativa, considerada esta como una puerta abierta a la diversidad.

En este sentido, es necesario reconocer que el docente y los directivos necesitan reivindicarse como profesionales de la educación y hoy específicamente los directores tienen

⁸ Ramírez (1999). Ponencia Presentada en el Encuentro Nacional de Transformación de la Gestión Escolar, Quintana Roo, Junio.

que asumir su función de líderes capaces de trabajar como parte de un equipo en donde se contemplen propósitos comunes que permitan avanzar hacia una escuela eficaz en busca de la calidad.

1.6 PROPÓSITOS

Las características particulares de cada escuela y entre ellas la Unidad de Apoyo a la Educación Regular No. 15 (USAER) ejercen en la nueva perspectiva educativa, una gran influencia en el proceso que experimentan los alumnos que asisten a cada plantel educativo, en el desempeño de los maestros en su tarea central y en los logros educativos. Por esta razón el conocimiento de la organización y funcionamiento de la escuela y en este caso el de la Unidad de Apoyo a la Educación regular, me conduce a formular en este trabajo de investigación el siguiente propósito:

1.- Interpretar la función directiva y su impacto en la escuela regular.

A fin de poder construir un marco explicativo que permita comprender los rasgos de la organización y del funcionamiento de la USAER No. 15, su impacto a las escuelas primarias regulares, e identificar en este, el sentido pedagógico de la función directiva en las nuevas competencias profesionales que se ejercen en el liderazgo académico en el proceso de la integración educativa.

CAPITULO II

METODOLOGÍA

2.1 PERSPECTIVA DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo de investigación lo realicé desde una perspectiva etnográfica, a través de un estudio de caso, por ser este un tipo de investigación descriptiva y su objetivo consiste en llegar a una comprensión de lo que sucede en el comportamiento de los sujetos en su medio ambiente; según Mckernan (1999) consiste en una recogida formal de datos presentada como una opinión interpretativa de un caso único y que incluye el análisis de los datos recogidos durante el trabajo de campo y redactados en la culminación de un ciclo de acción; la narración, la descripción y la explicación se valoran y utilizan en esta metodología.

Para el desarrollo de esta, se estudia el caso de “**La directora de la USAER y la integración educativa**” en la Unidad de Servicios de Apoyo a la Educación Regular, No. 15 (USAER) adscrita a la zona escolar No. 012 de Educación Especial, ubicada en la Ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; con sede en: Prolongación Norte de la Avenida Rosa del Poniente S/N INFONAVIT. El Rosario, en uno de los cubículos del Servicio de Orientación al Público.

Para precisar, indico que la USAER es una Instancia Técnico Operativa de Educación Especial, que para cumplir con lo conferido en el **Art. 41 de la Ley General de Educación**, tiene como objetivo la integración de alumnos con necesidades educativas especiales con o sin discapacidad a las escuelas primarias regulares.

En lo que respecta a la USAER No. 15, atiende a 5 escuelas primarias que en este caso son las siguientes:

- Escuela Prim. Fral. “Rosario Castellanos”
- Escuela Prim. Fral. “Coordinación de la enseñanza”

- Escuela Prim. Fral. “Cuauhtémoc”
- Escuela Prim. Fral. “Restauramiento de la República”
- Escuela Prim. Fral. “14 de Septiembre de 1824”

La estructura de la USAER No. 15, es considerada formalmente como completa. Esta conformada por: una directora, 10 docentes, un psicólogo, una trabajadora social, una maestra de comunicación o lenguaje y en el área administrativa una secretaria.

El personal cuenta con el perfil profesiográfico requerido en Educación Especial. Específicamente la directora sujeto de estudio tiene la siguiente preparación profesional: Normal Básica (4 años); Especialización en Audición y Lenguaje (5 años), además ha asistido a muchos congresos de diversas áreas y la mayor parte de sus conocimientos son según ella por “Autocapacitación” ya que le gusta mucho leer. Su antigüedad en el servicio es de 20 años, de los cuales 10 años los trabajó en audición y lenguaje, 2 años en proyecto de COIE, 3 años en el Centro de Orientación al Público, posteriormente ascendió a directora de la USAER por concurso escalafonario, en donde lleva 5 años de Servicio, esto en el sistema federal y el Estado lleva 20 años de trabajo como maestra de lenguaje. Esta trayectoria puede representar una característica relevante para el desempeño laboral de la directora.

Para lograr los propósitos de la investigación, fue determinante la participación de la directora de la unidad, el equipo de apoyo y los directores de las escuelas regulares en donde brinda sus servicios esta USAER.

Para la obtención de los datos empíricos me apoyé de los siguientes instrumentos:

- ⇒ **Entrevistas.** Para Mckernan (1999), este es uno de los modos más efectivos de recoger datos en cualquier investigación, para ello utilicé la forma **Semiestructurada** la cual consiste en que el entrevistador tiene ciertas preguntas que hacer al entrevistado, pero que también permite plantear a éstos problemas y preguntas durante el encuentro, o bien realizar otras preguntas abiertas. En mi caso estructuré las preguntas, pero en algunas respuestas de las personas que entrevisté, me dieron apertura a otras. Para esto

utilicé la grabadora para tratar de capturar un registro más amplio de la conducta verbal de los entrevistados.

- ⇒ **Observación Participante.** Esta se define como la práctica de hacer investigación tomando parte de la vida del grupo social o institución que se está investigando, aquí el investigador se acostumbra a hacer un actor en la situación social y puede asimilar y comprender el comportamiento (Mckernan, 1999). Para Goetz y Lecompte (1998), la observación es útil para aplicaciones en la investigación educativa cualitativa. En el caso de la observación participante no es una estrategia individual, sino una metodología para los trabajos de campo, una de las mayores ventajas de esta metodología está en función de la recogida de relatos auténticos y la verificación de ideas por medio de datos empíricos.

En este caso las observaciones las llevé a cabo en los distintos ámbitos de trabajo que utilizó la directora de la USAER, ya que su labor es itinerante por la estructura organizativa que conforman las USAER con respecto al servicio que ofrecen a las distintas escuelas primarias regulares.

En resumen, las observaciones que realicé a los directores de las escuelas regulares se llevaron a cabo de la siguiente forma: la primera en la sala de juntas del Centro de Atención Múltiple (CAM). Orientación al Público. En ella acudieron 3 directores de los 5 que conforman la USAER. No asistió ningún supervisor a pesar de haber sido convocados a dicha reunión. La siguiente observación se realizó en uno de los salones del ProNAP a dicha reunión asistieron algunos de los directores de escuelas regulares correspondientes a la USAER 15 y la USAER 20 que corresponden a la misma zona; en ambas reuniones la supervisora estuvo presente apoyando al trabajo de la directora.

Otro espacio para la observación fue una Reunión del Consejo Técnico con todo el equipo de USAER. Esta reunión se llevó a cabo en el aula de apoyo de la maestra de aprendizaje de la escuela “Rosario Castellanos”, su objetivo fue pedagógico, aunque al final tocaron asuntos administrativos. También observé una reunión de la directora con el equipo Paradocente (Psicología, trabajadora Social y maestra de Comunicación) está la realizaron

en el pequeño espacio que ocupa la Dirección, el motivo de está fue para agendar las visitas a las escuelas en el mes de Mayo y coordinar sus encuentros en ella. Fueron necesarias las observaciones realizadas en 2 escuelas primarias durante las visitas que la directora realiza para observar supervisar el trabajo de las maestras de aprendizaje.

En estos eventos la observación es en aulas donde ellas apoyan el trabajo de grupo, aunque su prioridad son los alumnos con necesidades educativas especiales.

El otro aspecto a considerar es la información teórica, la cual me permitió revisar los referentes bibliográficos correspondientes al tema y al objeto de estudio. Con respecto a la **teoría**, según Justa Ezpeleta “La teoría lo mismo que el lenguaje cumple con la función de identificar sectores de la realidad, de hacerles existir para la conciencia, lo que no se nombra o no se delimita con palabras o conceptos, difícilmente existe para el conocimiento, ya que el tiempo que ayuda a develar la realidad también tiene la posibilidad de clausurarla”⁹. Por eso considera que a medida que crece el conocimiento las teorías cambian o son remplazadas y que por lo tanto al avanzar sobre lo no conocido e identificar campos significativos de problemas, la investigación alimenta al campo teórico, amplía la comprensión de sectores de la realidad y generalmente puede sugerir caminos para operar sobre ella.

Se entiende entonces que la articulación entre la teoría y la información empírica es el fundamento de la construcción conceptual en el proceso de investigación.

2.2 EL PROCESO DE LA VALIDACIÓN DEL ESTUDIO.

Para validar la información de los datos obtenidos, hice uso de la técnica de la triangulación sugerido por Mckernan (1999). En esta investigación, los tres grandes vértices fueron los datos empíricos recabados en las observaciones y las entrevistas del estudio del caso de la función directiva en la USAER No. 15, y los sustentos teóricos. En esta dinámica la triangulación según Mckernan (1999: 96), es “un procedimiento para organizar diferentes

⁹ Ezpeleta Justa y Furlan Alfredo (Comps.) (1992). *La Gestión Pedagógica en la Escuela. UNESCO/OREALC*. Santiago de Chile.

tipos de datos en un marco de referencia o relación mas coherente de manera que se pueda comparar y contrastar”.

Es necesario hacer mención que los datos de la información obtenida a través de la aplicación de los instrumentos son la base del enfoque etnográfico ya que intento que los hallazgos sean los más próximos a la realidad para poder llegar a construir el desarrollo de la investigación.

El procedimiento para inscribir o registrar el dato empírico, analizarlo e interpretarlo para su posterior construcción de categorías, tanto de los registros de observación como de las entrevistas, fue necesario apropiarme de lo que plantea Bertely (2000) sobre el procedimiento para construir o derivar categorías de análisis, planteado desde la inscripción-interpretación y construcción de categorías; es decir, que el dato natural se registra tal y como se presenta en el ambiente; a lo que ella llama inscripción, se analiza y se subrayan aquellos eventos que se repiten por su alto significado y sentido. Posteriormente se realiza la interpretación, fase decisiva para la elaboración de categorías. Todas las categorías construidas en cada instrumento aplicado, se contrastan con las demás categorías derivadas de los otros instrumentos. De este modo tuve la seguridad de confirmar categorías y eliminar otras que no tenían el suficiente soporte de análisis y reflexión. Además de que los referentes teóricos se estatuyeron como el aparato crítico capaz de validar el proceso desde el rigor científico-metodológico. Razones suficientes para validar mi investigación desde lo planteado por Mckernan sobre el uso de la triangulación de información.

Por otro lado, para poder diseñar y construir el proyecto de investigación tuve que pasar por un largo proceso de formación profesional en donde la oportunidad de acceder a nuevos conocimientos, entre ellos categorías de diferentes disciplinas de las Ciencias Sociales y Humanísticas de las diferentes materias que componen la Maestría en Desarrollo Educativo en la línea de “Integración Educativa” me ha permitido ir construyendo y reconstruyendo una relación de mi experiencia laboral cotidiana con los planteamientos teóricos metodológicos. Esto me ha llevado al acceso de observar las situaciones de la realidad que se vive cotidianamente en la USAER No. 15 dentro de la función que ejerce la directora, es a partir de las observaciones como he podido ir construyendo y reconstruyendo

mi objeto de estudio, el cual pretendo sea el eje principal sobre el que se oriente este trabajo de investigación.

Al delimitar la problemática y el objeto de estudio inicié el trabajo tomando como punto de partida el reconocimiento de los antecedentes de éstos desde la política educativa tanto internacional como nacional centrando mi atención en el papel que juega el director ante la Integración Educativa, en ese gran reto de la educación que es la atención a los niños y niñas con necesidades educativas especiales.

A partir del trabajo iniciado trato de ir relacionando los datos empíricos recabados con los datos teóricos revisados, por lo que desde los hallazgos observados, el objeto de estudio que gira en torno a “la función directiva en los logros del mejoramiento educativo” demandó la revisión de las teorías organizacional, administrativa, sociología y política en la que se pone énfasis en el aspecto pedagógico.

Desde la perspectiva de este marco de referencia para poder interpretar los datos obtenidos en torno a la función que ejerce la directora de la USAER No. 15, defino abordar el tema a partir de “la gestión escolar”, pues la aproximación de los hallazgos categóricos indica que la función directiva en cada una de sus dimensiones gira alrededor de esta.

2.3 BÚSQUEDA DEL DATO

Para entender la realidad cotidiana que se vive en el campo educativo de la USAER No. 15, fue necesario utilizar los instrumentos metodológicos como la: entrevista, la observación, así como la información teórica, los cuales me acercaron a ese ambiente cotidiano en donde sus protagonistas principales son los maestros, directora, equipo paradocente, alumnos y padres de familia. Respecto al resultado de estos instrumentos he encontrado algunos hallazgos importantes que son aproximaciones, me permitirán consolidar la información recabada y construir las categorías centrales para este trabajo de investigación, para dar cuenta de ello hago mención de lo siguiente:

2.4 HALLAZGOS DE LAS ENTREVISTAS.

En las entrevistas dirigidas a la directora de la USAER No. 15, cada una de sus respuestas enfatiza su función hacia la “gestión pedagógica”, cuyo eje central es la atención de los alumnos con necesidades educativas especiales, siendo éstas actualmente uno de los propósitos principales de la educación. Para ello se alude a la idea de considerar a la escuela como una “organización” en donde los directores, supervisores, maestros y padres de familia comparten el mismo objetivo en común.

Asímismo, en las entrevistas dirigidas al personal de la USAER No. 15 y a los directores de las escuelas regulares, me permitieron comprobar que la función ejercida por la directora es reconocida por ellos, ya que ésta es participativa y de colaboración, lo cual muestra un liderazgo centrado en los procesos de enseñanza y aprendizaje, según Silvia Schmelkes (1996), señala que esto es una de las características de un buen líder académico, pues esto demuestra estar atento al apoyo que necesitan los docentes.

También se hace evidente que realizan un “trabajo en equipo” con objetivos comunes cuyos planteamientos de las problemáticas encontradas en cada una de las escuelas primarias son tratados en sus reuniones de Consejo Técnico y el instrumento donde planean todas sus actividades a realizar es “el proyecto escolar” el cual los conduce a la búsqueda de posibles soluciones que van ligados al logro académico de los alumnos y especialmente de los que presentan dificultades para su aprendizaje.

Se reconoce que en un trabajo colegiado es responsabilidad de toda la unidad educativa, pero, para que esto funcione como tal, es fundamental la participación y el rol que asuma el director.

2.5 HALLAZGOS DE LAS OBSERVACIONES.

Las observaciones cobran importancia toda vez que permiten apreciar más de cerca los eventos que se investigan, por ello fue importante para mí hacerlas considerando diferentes tiempos y espacios. Las observaciones realizadas en reuniones organizadas por la directora

de la USAER No. 15 con los directores y supervisores de las escuelas primarias que atienden y también con la participación de la supervisora de la zona escolar 012 de Educación Especial, forman parte del seguimiento del proyecto escolar de la unidad planteada como una necesidad de involucrar más el trabajo de la USAER con las escuelas primarias; por ello tuvo como propósito buscar vínculos de relación que les permita interactuar, por considerar que ambos directivos desempeñan funciones que tienen objetivos comunes dirigidos hacia la atención de los alumnos que con o sin discapacidad integrados en las escuelas regulares presentan problemas para su aprendizaje. Obviamente que para el logro de estos propósitos se reconoce el deseo de la directora de la unidad por optimizar la función directiva a través de la “**gestión escolar**”, como lo manifiesta ella aún hay escuelas que se resisten al cambio, prueba de ello es que no todos los directores y supervisores han acudido a las reuniones para este fin.

Otro de los espacios observados fue una reunión de Consejo Técnico de la Unidad, en él se trataron asuntos técnicos pedagógicos cuya finalidad es el seguimiento de su “proyecto escolar”, se trabajó el tema sobre “comunicación y lenguaje”, estuvo dirigido por la directora de la Unidad ya que es su especialidad, es evidente que su preparación profesional favorece positivamente la orientación que brinda a todo su equipo de apoyo.

En este sentido se aprecia que su función es eminentemente pedagógica, según Silvia Schemelkes (1996) expresa que la escuela es una organización en la que todos aprenden incluidos docentes y directivos. Si en la escuela se produce este aprendizaje, respecto de lo que sus miembros necesitan para mejorar el nivel de los alumnos, la superación del personal se traduce en mayor aprendizaje de los alumnos. En este proceso de superación continua que tiene en la unidad cada integrante colabora con el tema que sea de su competencia, esto permite ver que existe un clima de colaboración y que ello es una característica de la búsqueda de una escuela efectiva y de calidad.

Aunque la función de la directora actualmente se centra en el aspecto pedagógico, es inherente a esta función el aspecto administrativo. Así como se realizan reuniones técnicas pedagógicas, también se realizan las reuniones administrativas con todo el personal y mensualmente se reúnen la directora con el equipo paradocente (psicóloga, trabajadora

social y maestra de comunicación y lenguaje) en ella se toman acuerdos para agendar las visitas a las escuelas, ya que el trabajo que realiza este equipo también es itinerante en esta reunión se analizan los aspectos específicos de éstas áreas con respecto al apoyo que se brindan a las diferentes escuelas.

Esto permite al equipo paraprofesor involucrarse en los aspectos pedagógicos, para apoyar el trabajo que realizan las maestras de aprendizaje.

Un buen líder académico tiene que ser un educador, tiene que estar enterado de lo que ocurre en las aulas y de lo que hacen los maestros, tiene que estar al tanto del apoyo que necesitan los docentes; es decir que el liderazgo que asuman se centre en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Al respecto pude observar que las visitas que la directora realiza en cada una de las escuelas, es con la finalidad de conocer los avances y las necesidades que tienen las maestras de aprendizaje, aunque como ella lo señala confía en su personal, pero que obviamente es importante vigilar y alentar el trabajo que cada una desempeña.

Es así como en el proceso de análisis de los resultados del trabajo de investigación comprendí que el nuevo enfoque de la política educativa en cuanto a la conceptualización de la educación como un derecho social básico para todos los ciudadanos sin distinción de raza, sexo o condición social tiene sus principios en la integración educativa; para lo cual fue importante modificar contenidos curriculares, métodos educativos y formas de organización que parten de un enfoque humanista.

Por lo tanto desde la perspectiva de la organización traté de analizar la función de la directora de la USAER 15 ya que toda función directiva en un centro escolar está determinada por la naturaleza de su organización, razón por la cual consideré importante partir de la gestión escolar para la construcción de las categorías dentro de las dimensiones que se establecen para la función directiva de las cuales hablaremos en el capítulo III.

Sin embargo, considero necesario señalar algunas aproximaciones de los hallazgos de cada una de las categorías de análisis.

- En la categoría del puesto directivo en la gestión escolar se hace referencia a los cambios que ha tenido la organización de una Institución en la que se destaca el papel importante de la función directiva como un recurso necesario para dar paso a la integración educativa, lo cuál permite reconocer la forma en como la directora de la USAER comprende el papel que actualmente desempeña en la gestión escolar.
- En la dimensión administrativa hago referencia de algunas actividades realizadas por la directora con su equipo de apoyo y que dan cuenta de las cuestiones administrativas y los criterios de dirección que utilizan para la organización.
- En la dimensión pedagógica abordaré el conjunto de acciones que inciden directamente con el desempeño docente así como el estilo de liderazgo ejercido por la directora para promover dinámicas en el trabajo pedagógico, el cuál se especifica en el papel que asume la directora en el Consejo Técnico y seguimiento del proyecto escolar.
- La relación que contribuye a sostener el servicio educativo en el proceso de integración de los alumnos y alumnas con necesidades educativas especiales que se da entre la directora y el personal de la USAER y directores de escuelas regulares se menciona en la dimensión comunitaria.
- Todas las acciones realizadas en cada una de las categorías forman parte de la dimensión organizacional pues es la que constituye el soporte de todas las demás dimensiones.

2.6 ALCANCE Y LIMITACIONES

Cabe señalar que por cuestiones de tiempo no se profundizó en la investigación realizada, sin embargo la información empírica obtenida es un acercamiento a esa realidad que forma parte de la vida cotidiana en la función que desempeña en específico la directora

de la USAER 15. En este sentido mi investigación presenta un breve marco explicativo sustentado en una metodología que describe con cierta precisión lo que acontece en un espacio tan delimitado y con actores también muy bien definidos, inmersos en esta nueva cultura integradora, encargada de acercar los niños a la escuela regular, con calidad y equidad. En esta lógica considero, que aporto una mirada, un marco de referencia más, sujeto a cuestionamientos y a niveles mayores de escudriñamiento e investigación.

CAPITULO III

EL MARCO DE LA EXPLICACIÓN: LOS HALLAZGOS

3.1 EL PUESTO DIRECTIVO EN LA GESTIÓN ESCOLAR

Los cambios que actualmente ha tenido el sistema educativo en cuanto a los aspectos curriculares no pueden separarse de los aspectos organizativos. Estos se influyen mutuamente y se complementan con la realidad de una escuela, obviamente que en éstos dos conceptos, se enmarcan de manera importante, el papel que desempeña el director para hacer que una escuela se organice de mejor manera y funcione acorde a la situación que se presente en la institución, todo ello en la búsqueda de lograr la calidad en la labor que desempeña.

De esta manera, para entender las condiciones de la política escolar que permiten abrir un espacio para la Integración Educativa como un proyecto de cambio, innovación y mejora de la escuela, es fundamental partir de una buena organización del centro y del aula, al respecto (Wang, 1995:404) señala que: “Los centros no pueden limitarse a proporcionar oportunidades educativas a los alumnos sin tratar el tema de la calidad de la enseñanza y el rendimiento de todos ellos, incluidos, tanto los que tienen pocas posibilidades de éxito en el aprendizaje como los que tienen dificultades especiales”¹⁰

(Wang, 1995:405) agrega: “Los sistemas escolares y los centros individuales necesitan saber qué cambios deben hacer”¹¹. Cabe resaltar que las ideas contenidas en los comentarios que hace Wang, nos permite entender que la premisa fundamental en las instituciones escolares debería ser la calidad, por lo que debemos tener la propiedad de saber que tenemos que hacer para lograrlo. Así mismo, es importante considerar la inclusión de todos los participantes, para ello considero que una figura que debe sobresalir es la del

¹⁰ Wang M. C. (1995: 404): *Atención a la diversidad del alumnado*. Edit. Narcea. Madrid.

¹¹ *Ibidem*, pag. 405.

Director, quien se encargará de buscar junto con su personal las acciones que posibiliten lograr la calidad en todos los ámbitos escolares.

En este sentido, se habla de una política de cambio y que según (Fullan, 1997) indica que, para que sea efectiva, ha de promover cambios notables en las actividades o en las prácticas para la mayoría de los componentes del personal de la escuela. Esto considera que las acciones deben generar un trabajo que permita la cooperación y la vinculación de todos y para todos en bienestar de la escuela.

Al respecto Pozner (1997: 69-70) hace mención de la Unidad Educativa, a la cual considera como una nueva forma de hacer escuela y cuyos elementos que la conforman como en el caso de la USAER en Educación Especial son: Los maestros de aprendizaje, el psicólogo, maestro de comunicación y lenguaje, la trabajadora social, alumnos y maestros de la escuela regular. Tienen como propósito central colocar al centro de toda actividad institucional el aprendizaje de los alumnos.

Denominándole a ésta nueva modalidad “gestión escolar”. En la gestión se considera que el directivo desempeña un papel central. Cabe señalar que la gestión escolar como alternativa de cambio para el modelo educativo hacia la integración aún no es un hecho terminado, ya que el cambio no fue dado con una preparación previa, es todavía un proceso que responde a actitudes negativas en algunas organizaciones escolares, porque no ha sido aceptada en su totalidad.

Además de que al hablar de cambio, muchas personas pensamos que significa modificar todo lo que realizamos, y no es así, el cambio significa más que nada darnos la oportunidad de identificar que es lo que necesita fortalecerse y es ese punto el que debemos de cambiar. Dicho de otra manera, la búsqueda de mejorar lo que hacemos significa reconocer que lo que realizamos puede hacerse mejor y para ello se necesita pensar en cómo se debe efectuar la acción para que se obtengan mejores resultados.

Por lo tanto, en cada ejercicio que se realiza en la vida cotidiana escolar, reconocer el papel que desempeña el director es crucial y por lo tanto la relevancia del puesto directivo

para la conducción de una institución, radica en su capacidad inductora del sentido de la acción conjunta del personal hacia un objetivo en común, pero también dependen del concepto que él tenga de su función.

Es precisamente bajo esta idea como surge que la figura del Directivo debe ser considerada como relevante, siempre y cuando éste genere situaciones en bienestar de la colectividad. De esta manera, el ejercicio del director debe implicar el trabajo de sus compañeros, por lo que su visión debe ser la de organizar y convocar a todos para que juntos se diseñen las mejores estrategias de trabajo.

En el caso de la directora de la USAER No. 15, asumir el puesto de directora representa tener conocimiento de lo que se tiene que hacer, en este sentido, ella menciona:

*“Tener conocimiento de todo un poquito como de organización” (R.
E.:2)*

En el comentario de la Directora se nota claramente que ella tiene nociones claras de lo que puede serle útil al desempeñar su cargo. Pensar que el conocimiento de las cosas implica –saberlas- y sobre todo tener presente la intención de querer hacerlo, es lo más relevante. Aspecto también que se destaca del comentario, es el énfasis que le da al concepto de –organización- como un elemento que va a permitir convocar a sus docentes y solicitar la participación de cada uno de ellos.

A este concepto de “organización” desde las interrelaciones que se dan en la comunidad en el sentido sociológico, Von Wiese, lo define como “la ordenación consciente de fines, personas y grupos de un conjunto social para realizar determinadas funciones reales que sirven a los objetivos del conjunto” citado por García Hoz (1987).

Por lo que tiene mucho que ver en el concepto –organización- que menciona la Directora, es interesante resaltar también que bajo esta postura, se identifica otro elemento importante que nos lleva a considerar la –participación- de los involucrados, situación que tiene que ser convocada en este caso por el Directivo.

Así tenemos que para García Hoz (1987: 21) –organización- es “la ordenación de los distintos elementos de la escuela para que todos ellos concurren adecuadamente a la educación de los alumnos”. En esta definición encontramos ligada la idea de unificar criterios de acciones que concurren en el desarrollo de los procesos educativos. Entendiendo que los procesos se gestan en las aulas de clases, en esa interacción manifiesta entre estudiantes y alumnos. Intencionalmente destacamos que este pensamiento esta presente en el conocimiento de la Directora, tal y como se observa en el siguiente dato empírico que refiere a la –organización-:

“planear todas las actividades he... tanto administrativas, como técnicas, llevar una agenda estricta de todas las actividades, que se van a llevar a cabo”. (R. E.:2)

Podemos deducir que la Directora, considera que estas actividades planeadas con el equipo hay que darle seguimiento bajo anotaciones llevadas a cabo en un registro de las acciones, con la finalidad de dar constancia de qué tanto de lo planeado se realiza. Esta intención la encontramos también desde la postulación de Schemelkes (1996) quien le denomina “Monitoreo de los avances”, esta acción implica estar en constante revisión de todas las actividades planeadas. Entre ellas tenemos: la actualización de los maestros y la evaluación de los resultados que se obtienen en términos de aprendizaje de los alumnos.

Si consideramos que llevar a cabo un trabajo directivo que permita la unificación de criterios y de opiniones, primero se tiene que tener conocimiento preciso de lo que se trata cada una de las acciones que se van ha implementar. En este caso, la opinión de la directora nos permite suponer que para ella, se siente capaz y con el conocimiento de las cosas que tiene que llevar a cabo para que las acciones den buenos resultados.

Al cuestionar a la directora acerca de los elementos que debe conocer manifiesta:

“Los problemas en lo que se refiere a la planeación, al conocimiento de planes y programas, a la cuestión de la

organización de la clase del uso de los recursos y materiales didácticos”. (R. E.:2)

Mediante el discurso manifiesto por la directora, nos damos cuenta que al menos tiene claro algunos conceptos que son de mucha relevancia para el accionar práctico. Sobre todo, siendo ésta una figura importante para asumir con responsabilidad el cargo de directivo, encaminada a servir y ha promover la unificación de criterios en las participaciones colegiadas que se propicien.

Pero no trata únicamente de conocer de manera conceptual los términos, sino que rescata también la operatividad de ellos en el trabajo académico, que tiene mucho que ver con la búsqueda constante de la calidad educativa. De esta forma, tiene la inquietud de reconocer que el trabajo pedagógico es importante, y por ello debe conocerlo al llevar a cabo la función directiva. Este pensamiento lo apoyamos a través del discurso dado por la directora al cuestionarla acerca del trabajo pedagógico, indica que es:

“de suma importancia porque... se tiene que retomar ese camino para... pues, elevar la calidad educativa” (R. E.:2-3)

En tal caso, hablar de calidad educativa para Schemelkes (1996:47) es: *“estar atentos a los problemas de la demanda específica de la escuela en la que se trabaja; lo cual significa primeramente conocer y comprender sus exigencias y necesidades”*. Por ello la calidad depende de las personas que laboran en la escuela, docentes y directivos.

Se reconoce que en el proceso de mejoramiento de la calidad en la educación, el papel que asume la directora de la USAER 15 de educación especial exige de ella una función muy diferente a la que anteriormente realizaba, tal como ella lo expresa se trataba de:

“llenar documentos de mucha información de tipo administrativo y nos sentábamos a reflexionar sobre realizar un proyecto de trabajo para... trabajarlo conjuntamente con los maestros de primaria”. (R. E.7)

En el comentario dado por la directora, se puede apreciar el reconocimiento de que el trabajo que realizaba era más de carácter administrativo que pedagógico. Situación que me permite imaginar que la directora tuvo que reconocer que las actividades no estaban orientadas a mejorar el trabajo académico, sino llevar una claridad en la administración como un requisito totalmente burocrático.

El reconocimiento mismo de que las cosas deberían cambiar, posibilitó en el trabajo directivo una modificación, que lo llevó a transformar su práctica directiva, reconociendo además de que esto, no fue producto de la casualidad, sino más bien del interés particular de querer cambiar. Por lo que la información le fue dada mediante acciones propiciadas por las mismas autoridades educativas, tales como las que se detallan en el siguiente comentario:

“los libros, de documentos que nos han dado, a través de cursos de capacitación, de actualización que tiene que ver con la gestión escolar”. (R. E.:7)

Tal como se puede distinguir en la información proporcionada por la directora, su cambio no fue dado por la casualidad, sino más bien, a través de un desarrollo personal de superación profesional, al acudir a los llamados de las instancias superiores a cursos de capacitación y actualización.

Esto nos indica que la función directiva que desempeña en la USAER 15 es producto de su formación académica, y claro, hay que reconocer que también su espíritu de profesionalización, lo ha llevado a distinguirse en sus acciones que desempeña como Directora, al asumir con responsabilidad el cargo.

Con respecto a la concepción que tiene acerca de la gestión escolar, lo ha llevado a tomarlo en cuenta en las acciones que realiza y por lo tanto todas esas acciones han impactado de manera importante en el trabajo que desempeña en la educación especial, al respecto menciona:

“nos ha facilitado un poco entender este... que todas las acciones y actividades que realicemos he... tienen que ver, todas con el aprendizaje de los niños y... eso, nos ha facilitado el trabajo cotidiano”. (R. E.:7)

En el comentario se contempla la relevancia que le da a la vinculación de las acciones que se llevan a cabo con las actividades que propician los aprendizajes en los alumnos. Esto nos parece importante ya que al relacionar las actividades en espera de que se obtengan mejores aprendizajes es ideal para lograr una mejor calidad.

Al menos, si entendemos que la calidad implica buscar mejores resultados en el proceso enseñanza-aprendizaje, así como generar acciones que posibiliten el logro de estos resultados, y que mejor a través de una organización adecuada mediante la solicitud de convocatoria solicitada por parte del directivo.

Al respecto, Ramírez (1999:49) nos menciona algunos rasgos que pueden provocar este tipo de situaciones y que considera que deben ser promovidos en cada institución educativa:

- De un ejercicio de la función directiva en la escuela concentrada principalmente en asuntos de orden administrativo y de control de los aspectos formales de trabajo, al ejercicio de una función directiva que da prioridad a la tarea académica de la escuela.
- De un ejercicio de la autoridad del director basado principalmente en la transmisión de instrucciones y órdenes superiores, predominantemente administrativa, a un ejercicio basado en la comunicación entre colegas, se estimula la participación y la formulación de iniciativas propias con respecto al trabajo académico y organizativo de la escuela.

Es importante señalar que estos rasgos se centran en la acción pedagógica, pero que es inherente a ella la función administrativa, por ello para dar cuenta del trabajo de la directora de la USAER 15 hablaré de un estilo de trabajo que toma en cuenta cuatro dimensiones a saber: pedagógica, comunitaria, administrativa y organizacional, cabe señalar

que toda acción realizada por esta unidad gira en torno al aprendizaje de los alumnos con necesidades educativas especiales.

3.2. DIMENSION ADMINISTRATIVA

En este apartado se rescatan los elementos sustantivos que participan en la gestión educativa, en cuanto al aspecto administrativo. De tal forma, que se incorporan datos relevantes que dan cuenta de las acciones que lleva a cabo la Directora de la USAER No. 15 y que proporciona una idea acerca de cómo realiza esta dimensión en su práctica, así como la relación que establece con las demás dimensiones.

3.2.1 CRITERIOS DE ORGANIZACIÓN DE LA DIRECTORA

En cuanto a la función organizativa, la directora de la USAER 15 asume la responsabilidad de toda la tarea educativa realizada por la unidad dentro o fuera de ella, representa el nexo entre la USAER y la administración, hace llegar la información que llega de la supervisión al personal de apoyo en cada una de las visitas que realiza en las escuelas regulares, para supervisar los trabajos realizados y pretende con esto evitar contratiempos en las labores realizadas. Al respecto ella comenta:

DIRECTORA: “Las informaciones administrativas, y la documentación que se tenga que entregar procuro... desviar cuando realizo las visitas a las escuelas y entonces ellas están constantemente informadas y pues esto ya no lo dejo para reuniones de consejo técnico”. (R E. 7)

Sin embargo, en una de las observaciones que realice en reunión de consejo técnico, al final de ésta, la directora aprovecha para informar que acudió a un seminario de integración educativa para ver como trabajaban las maestras encargadas de este proyecto en el departamento y comentó que la condición de las escuelas para entrar a este plan es estar trabajando en consejos técnicos a través de proyectos y tener alumnos con discapacidad. Su

propósito era motivar a las compañeras para incorporarse al proyecto, por lo que en su discurso, plantea ideas comentadas por la supervisora de la siguiente forma:

DIRECTORA: *“La supervisora nos pide que valoremos la propuesta de entrar a este proyecto” (R. O. 2)*

De acuerdo al planteamiento que realiza, pareciera ser que hace una invitación, o al menos logra que las docentes se interesen en conocer el proyecto, ya que en su información únicamente menciona generalidades, las cuales despiertan la duda entre sus compañeras.

De esta forma observé que el personal docente se motivó con esa información, los comentarios manifiestos dieron señales de interés, al escuchar que era importante conocer más sobre el proyecto para ver la posibilidad de incursionar en él.

Así mismo rescatamos del discurso de la Directora, que aprovecha cada momento de su participación para indicar y motivar a sus compañeras a realizar trabajos propios de la institución. En este caso, da información y proporciona la idea de que las actividades se deben llevar a cabo, aunque no lo señala propiamente, indicaciones de este tipo lo podemos apreciar en el siguiente dato.

DIRECTORA: *“En esta reunión se trabajó el asunto Gestión escolar y convenimos trabajar posteriormente el proyecto escolar” (R. O: 3)*

Este tipo de indicaciones se hace una constante en el discurso de la Directora, por lo que se puede apreciar que la organización de trabajo, lo motiva a través de ejemplos de casos prácticos, los cuales dan evidencia de logros importantes en la labor que se desempeña, de esta manera, el grupo de trabajo que dirige, siente que mediante este tipo de ideas los compromete a realizar las actividades que plantea, ya que no se detecta al menos en su discurso que señale las tareas de una forma autoritaria, sino más bien, se siente como una invitación al trabajo, situación que motiva al personal para llevar a cabo las acciones.

En otro momento la directora de la USAER No. 15 se reúne con el personal parodocente (psicóloga, trabajadora social, y maestra de comunicación) con la finalidad de organizar el trabajo y agendar las actividades de fin de curso, invitación que la realiza a través de su discurso, o al menos esa es la intención del comentario siguiente.

DIRECTORA: *“Bueno mayo es preparación de lo que se va a realizar en junio, para considerar la evaluación final”.* (R. O. 5)

En la idea manifiesta por la Directora, detectamos que sin necesidad de precisar de manera autoritaria las actividades que se tienen que llevar a cabo, induce a sus compañeros de trabajo que esas son acciones que se deben efectuar. De esta forma, logra al menos motivar y organizar los trabajos con sus docentes.

Con esa misma peculiaridad motivadora, la directora coordina esas actividades con el equipo parodocente y maestras de apoyo. Situación que se repite en cada una de las visitas que lleva a cabo para supervisar el trabajo de las maestras de aprendizaje. En una de estas visitas observé que se dirigió a la maestra de aprendizaje en el aula donde se encontraba trabajando, pidió a los niños esperarla tantito, la saludó y le preguntó.

D: *¿como vas?*

M. A: *bien.*

D: *¿algún problema específico?*

M. A: *No*

D: *hay que ver lo de la evaluación y ver como se organizan para eso, pláticalo con la maestra de grupo.*

M. A: *si claro, se tiene que platicar con ella, es más ya me pidió que lo haga bien fundamentado.*

D: *Sí, pero hay que hacerlo con ellas por el archivo de evaluaciones que ellas trabajan, en fin hay que revisarlo bien, bueno, continúa trabajando ¡ah! también ya le dije al equipo de apoyo que apoyen para esto.* (R. O: 7)

En este fragmento de observación se deduce que la Directora vincula el trabajo de su compañera de la USAER con la de la profesora del grupo. Esto es importante debido a que la relación que debe existir entre la maestra de apoyo y la del grupo tendrá repercusiones en las actividades que se desarrollen en el grupo, sobre todo que al estar bien organizadas, los resultados esperados se lograrán. En este sentido, la labor que lleva a cabo la Directora promueve esa interacción, así como la cooperación de su equipo de manera dinámica, tal y como lo asevera al final del comentario presentado.

De esta forma la directora procura coordinar todas las actividades con el equipo de la USAER No. 15. Tal como se observa, es responsable de organizar el trabajo que permitirá el logro de los objetivos de cada una de las escuelas, en la búsqueda de la participación de todos los involucrados en el proceso educativo, las actitudes y el compromiso con la escuela regular determina el esfuerzo por alcanzar un trabajo de calidad, en el cual de alguna manera es reconocido por su equipo de apoyo, al respecto una maestra de aprendizaje señala:

M.A.: “Ella siempre está al pendiente de la innovaciones, siempre nos trae lo nuevo que va saliendo y pendiente que no nos haga falta ficheros, avances, o sea que tengamos todas las herramientas para trabajar y que la falta de estas no sea un obstáculo para decir que no se ha trabajado. (R. E: 4)

En el comentario proporcionado por la maestra de aprendizaje, se puede deducir que la Directora fomenta el trabajo, pero además les ayuda a obtener materiales de apoyo. Pero, sobre todo les apoya también de manera técnica, esto lo puede llevar a cabo ya que ella se actualiza cotidianamente, por lo que considero que su preparación y dedicación que le da a su trabajo, hace que lo realice de manera inteligente y profesional, entendiendo esto como la facilidad motivadora que emplea para organizar a sus compañeros para que lleven a efecto el trabajo que les corresponde de manera dinámica y con gusto.

Las competencias que utiliza la directora al llevar a cabo sus funciones, se orientan hacia la labor de dirigir y coordinar todas las actividades de la unidad y ejercer también la jefatura de su personal. Al respecto, Delgado (1991) señala que “el dirigir es ser responsable de lo que otros hacen”, por su parte Gelinier (1966, citado en Delgado, 1991) indica que por lo tanto hablar de “coordinar” significa “la sincronización y unificación de acciones de un grupo de personas”. De esto puedo deducir, que si se lleva a cabo de esta forma la labor que se desempeña, entonces, hay un trabajo coordinado cuando las actividades de organización son armoniosas ensambladas e integradas en un objetivo en común, por lo que la coordinación es la organización en acción.

De esta manera, puedo señalar que la función organizativa que desarrolla la Directora de la USAER No 15, promueve la participación de los docentes de manera sencilla, ya que a través del diálogo logra comunicar sus intenciones de buscar la calidad educativa.

Es precisamente mediante el discurso como logra promover el trabajo y organiza cada uno de ellos, brindando ejemplos y formas de cómo se pueden desarrollar de mejor manera.

3.3 DIMENSIÓN COMUNITARIA

Las relaciones que se establecen entre las instituciones y la sociedad, marcan rutas importantes en la labor educativa que se desempeña. Razón por la cual en la búsqueda del dato que me diera la oportunidad de encontrar indicios que me permitieran reconocer la labor de la Directora de la USAER No. 15 en cuanto a la dimensión comunitaria, encontré que esta situación es motivada por esta figura hacia sus docentes para que establezcan una interacción adecuada con todos los intervinientes en el proceso educativo.

3.3.1. VINCULOS DE RELACION MEDIADA POR LA DIRECTORA DE LA USAER 15.

La atención a las necesidades educativas especiales ha sido motivo de grandes transformaciones en la estructura y funcionamiento de la educación regular y de la educación especial; por lo que surge la realidad de un trabajo compartido, un trabajo de equipo entre ambas instituciones.

La USAER 15 como propuesta de apoyo a la educación regular realiza acciones de sensibilización inicial y permanente a la comunidad escolar que atiende y a padres de familia. Realiza también una acción de gestión escolar al interior de las diferentes escuelas atendidas en las zonas escolares a la que pertenecen. Para propiciar un contexto favorable para otorgar este servicio, la directora de la USAER 15 trata de cumplir acertadamente con una de las funciones encomendadas, como es la de contribuir y cuidar que exista una buena relación con los directores de las escuelas regulares, para incidir positivamente en las actividades organizadas para la atención a los niños con necesidades educativas especiales; para lo cual considera importante realizar un trabajo de equipo. Al respecto Fullan (1997:160) menciona que *“el director eficaz nunca deja de fomentar el trabajo en equipo”*.

Es importante reconocer que la vida escolar no puede vivirse de manera aislada, por lo tanto, el trabajo en equipo es la base para el buen funcionamiento de una escuela.

En este caso la directora comenta de qué manera se dan esas relaciones:

“De respeto en primera instancia y de colaboración con ellos para que podamos hacer conjuntamente... un buen equipo de trabajo... y así sacar adelante la escuela, principalmente en beneficio de los alumnos de cada una de estas escuelas”.

(R. E.1)

Es importante mencionar que aunque aquí se habla de un trabajo de equipo, en algunas escuelas la directora de la USAER 15 ha encontrado obstáculos en la función que desempeña para incidir en la integración educativa y que ello obedece a:

“pues... la resistencia al cambio, tanto de maestros, como de directores, sobre todo en algunas escuelas primarias”.

(R. E.:7)

Manifiesta que así no es posible avanzar en el trabajo de integración y en el trabajo que ejerce la USAER para buscar elevar la calidad educativa. Se rescata la idea que la Directora considera que hay resistencia por parte de algunos maestros y directores de la escuela regular para aceptar el trabajo de apoyo que realiza la USAER No. 15, a pesar de ello, su función es la de motivar al personal de las escuelas regulares para participar en esta oferta educativa que brinda apoyo a los estudiantes con necesidades educativas especiales.

En una de las observaciones que llevé a cabo, la Directora de la USAER visita a un director para saber acerca del trabajo que realizan las maestras de apoyo y el director aprovechó la oportunidad para pedirle que le explicara cuál es en verdad el trabajo de las maestras, considera que a él no le brindan la información que solicitan, al respecto la directora le mencionó:

Que es importante que se reúnan y que debe asistir a las reuniones con directores para que conozca más acerca del trabajo y de la forma en cómo debe ser compartido. También le hizo mención que el personal de la USAER no esta en las plantillas de la escuela regular y que por lo tanto las informaciones y los permisos tienen que pedírselos a ella. Esto también contribuye a que los maestros de apoyo no tengan los espacios adecuados para llevar a cabo la tarea pedagógica
(R. O.: 3).

En los comentarios de la Directora se deduce que no aclara totalmente de las especificidades que deben realizar en su trabajo las maestras de apoyo. Sin embargo, promueve la inquietud del Directivo, para vincularse y conocer más del trabajo que desempeñan las maestras, invitándolo a participar en las reuniones. Además, señala que las maestras de apoyo dependen de la USAER No. 15 y éstas deben cumplir las funciones que se les encomienden, pero que tienen también que relacionarse directamente con los profesores y Directivos de las escuelas regulares.

Al respecto la directora comenta que algunos directores de primaria regular:

“no quieren cambiar... no permiten entender que estamos en otros tiempos, en otros momentos de trabajo; siguen con la carga administrativa. (R. E.:7)

Esto nos indica que la directora considera que los directivos siguen priorizando aspectos administrativos en su trabajo y que repercuten directamente en lo que se realiza en el aula. Situación que le permite orientar su función de motivar a los Directores para que participen y se vinculen con el programa de apoyo que brinda la USAER No. 15 a las escuelas regulares. Con ello, promueve la función comunitaria de manera sustantiva, ya que los directores se ven interesados en querer conocer más acerca de los servicios que brinda la USAER.

Por ello, como parte de las funciones, ella ha realizado acciones encaminadas a establecer vínculos de relación a través de:

“platicar... sobre cual es la función de USAER, de que realicemos reuniones con sus compañeros de trabajo, que realicemos el proyecto conjuntamente, reunirnos para realizar reunión de consejo técnico”. (R. E.:7)

Es necesario recalcar que la directora promueve en la mayoría de su discurso, la función de la USAER y al mismo tiempo, difunde la interacción entre los docentes que están en el servicio. Es decir, que promueve en ellos, la participación en los trabajos y en las

tareas, fomenta de esta manera la relación entre su personal y el personal de las escuelas regulares que pertenecen a su contexto.

La directora comenta que este no es el caso de todos los directores de las escuelas regulares que atienden, porque en su mayoría se ha encontrado con directores comprometidos con el trabajo que brindan todo apoyo, al respecto, Fullan (1997:182) señala que *“cada individuo es responsable de lo que hace, pero no como individuo aislado: los individuos buscan comunidad, los que aluden sus responsabilidades se ocultan con demasiada frecuencia del colectivo”*. El unir acciones y voluntad, para hacer frente a los retos de la educación de hoy, son una satisfacción lograda por la directora quien comenta que consiste en que:

“Afortunadamente la mayor parte de los maestros y de los que trabajamos, están en el camino por querer resolver las necesidades de aprendizaje de cada una de las escuelas, han realizado sus proyectos, están intentando organizarse en el consejo técnico cumpliendo con las funciones de cada uno y... yo he participado con ellos en las reuniones de algunos temas, y... la gran satisfacción es que al analizar los informes que me dan la maestra de apoyo, por ejemplo al finalizar este ciclo escolar, nos damos cuenta que hay más niños integrados con discapacidad y entonces ese es el trabajo de nosotros”.

(R. E.:7)

Toda acción realizada por la directora de la USAER No. 15 es apoyada por todo el equipo de la unidad, y ella diariamente mantiene comunicación con su personal, lo cual obedece a que entre ellos se establezcan relaciones de respeto y trabajo, como se constata en el siguiente fragmento:

“también de respeto, intentamos tener buenas relaciones y formar un equipo de trabajo he... más que de otras cosas y... tratar de resolver los problemas dentro del mismo centro de trabajo”. *(R. E.:1)*

Tal como se observa el trabajo en equipo ha propiciado el acercamiento de todos los integrantes de la unidad, obviamente dirigidos por el liderazgo que ejerce la directora para crear un ambiente en donde todos participan para resolver los problemas de la escuela y ello los encamina hacia el aprendizaje, tal como lo expresa Barth (1990:160) *“el momento de mayor aprendizaje para cualquiera de nosotros es aquel en que nos vemos responsables de un problema que tratamos desesperadamente de resolver”*¹²

La mejora de la escuela es producto de un trabajo de equipo, pero también del líder que está al frente de ella. Cuando un líder es comprometido con lo que hace, es reconocido por su equipo de trabajo, y este es el caso de la directora de la USAER, La psicóloga comenta que el círculo de relación que establecen ambas es:

PSICÓLOGA:

“Bueno, de trabajo he... el equipo de apoyo que está conformado por psicología, lenguaje y trabajo social tenemos que estar muy relacionados con la dirección para programar nuestras visitas a las escuelas, es necesario que estemos interrelacionándonos constantemente con ella, de estar chocando, como ella nos dice: ‘ustedes también son mis ojos, si está pasando algo en una escuela en relación con algún niño, que se necesite un análisis de caso rápido, tienen ustedes la decisión de hacerlo y avisarme para que nos reunamos’, y por ello tiene que ser una relación muy fuerte”.(R. E.:6)

Tal como se observa en este caso, la directora de la USAER 15, al delegar responsabilidades a su equipo realiza un desempeño racional de la dirección, y esto tiene que ver según Anturez (1999:65) con el *“enfoque participativo y democrático, el cual determina la necesidad de que se efectúe un reparto adecuado de la carga de trabajo en el centro escolar”*.

¹² Fullan, Michael y Hargreaves, Andy. (1997). “Los objetivos por los que vale la pena luchar”, en la escuela que queremos, México, D. F. pag-182.

Otro argumento que nos permite reconocer esta interacción, es que ayuda a aumentar la aplicación de la persona en la tarea que se desarrolla en la organización y a incrementar su sentimiento de pertenencia respecto a ella.

Las visitas de la directora a cada una de las escuelas regulares obedece también al desempeño de sus funciones, al respecto una maestra de aprendizaje comenta de que manera establecen relaciones de trabajo:

M. A.: “Bueno, ella está siempre pendiente de las cosas que realizamos, como se está trabajando y como se lleva a cabo, si están apoyando los maestros, ella viene y se percata de cómo estamos realizando las actividades, viene y siempre nos visita en el aula donde estamos trabajando...pues siento que para confirmar que actividades estamos haciendo, y si lo estamos haciendo bien, ya que eso es lo importante y... cuando ha habido necesidad ella nos ha apoyado, nos ha sugerido, nos orienta a como poder cambiar si alguna actividad no está bien”. (R. E.:4)

El comentario proporcionado por la maestra de aprendizaje con relación al trabajo que desempeña la Directora de la USAER No. 15 nos indica que ésta cumple su función de organizar, motivar, gestionar e invitar al trabajo a sus docentes a través del diálogo. Por lo que se deduce que esta forma de organización es adecuada, ya que mediante ella no se trata de imponer, sino de motivar al trabajo, situación que ha sido realizada por la directora de una forma fácil, ya que se nota que no improvisa nada, por el contrario, tiene una naturalidad al entablar el diálogo y sobre todo para motivar, lo que se vuelve algo importante en el desempeño de su función.

Es importante reconocer que la observación y la comunicación son fundamentales para una buena dirección, al respecto Fullan (1997:153) señala que “*conocer al maestro ayuda a ver las necesidades y el auxilio, las experiencias y las oportunidades que serían*

apropiadas”. En relación a esto la directora de la USAER 15 considera que cada visita realizada le permite vigilar y alentar la personalidad del docente, al respecto expresa:

DIRECTORA: “En cada visita... que hago a cada una de las escuelas, que generalmente es una vez por semana, observo el trabajo dentro del aula, dentro del aula de apoyo, observo el trabajo he... en toda la escuela en las que están los maestros de apoyo, y con base a lo que veo, ya lo platico con los maestros y voy viendo si hace falta algo que retomar, oriento a las maestras y las apoyo” (R. E.:2)

Es importante reconocer que la comunicación desde una visión simétrica, en donde se hable el mismo lenguaje y se tengan metas en común, es la herramienta indispensable para las relaciones que establecen los integrantes de un equipo de trabajo, obviamente al frente un líder eficaz.

Dirigir el trabajo hacia el logro de metas comunes es parte de fomentar el trabajo hacia la dimensión pedagógica y promoverlo implica la realización del proyecto escolar ¿qué función realiza la directora en el proyecto escolar?

3.4 DIMENSIÓN PEDAGÓGICA

Una de las postulaciones que me parece sumamente relevante en el trabajo que realiza la Directora de la USAER No. 15 y que la hemos venido constatando a través de los discursos presentados, es la manera de cómo involucra a su personal a hacia la realización de la tarea educativa, y es precisamente a través del diálogo como invita a sus compañeros a que lleven a cabo la tarea educativa, priorizando los aspectos totalmente pedagógicos.

3.4.1 EL ROL DE LA DIRECTORA EN EL CONSEJO TECNICO

Para mejorar la calidad de la educación se observa que uno de los principales retos al que la política educativa se enfrenta, es la transformación de la organización y del

funcionamiento cotidiano de cada institución. Es decir, el establecimiento de nuevas formas de trabajo y de relación entre los profesores, de tal modo que en cada una de las escuelas funcione como unidad; con esto se pretende que se disponga de metas y principios compartidos, donde la tarea central de cada profesor – la enseñanza en cada grupo- obedezca a criterios comunes acordados por todos los integrantes docentes y director.

Esta perspectiva da cabida a la participación de todos ellos en el trabajo colegiado, mediante el cual se abren espacios de diálogo para establecer acuerdos a fin de lograr un desarrollo significativo en la institución, sobre este tipo de trabajo la directora de la USAER No. 15 comenta:

DIRECTORA: “cada vez aprendemos más entre las compañeras, cada participación de ellas, este... nos deja un buen aprovechamiento y hay que aprender de todos... es importante eso” (R. E.: 1)

El trabajo colegiado que se realiza en la USAER No. 15 es considerado por todo el personal docente y paradocente como un momento importante que presenta cada profesor. El espacio idóneo para sus reuniones es “el consejo técnico” y cada mes realizan sus reuniones, en cada una de las escuelas primarias que atienden. En las reuniones de consejo técnico es un espacio empleado para tratar asuntos principalmente Técnico-pedagógicos, con el fin de encontrar alternativas que les permita obtener los recursos necesarios para la atención de los alumnos y alumnas con necesidades educativas especiales.

Para la directora de la USAER No. 15 el Consejo Técnico es:

“Es el grupo de maestros y directivo que conforman el centro de trabajo, que realizan actividades en función del proyecto escolar o sea que cada uno tiene un compromiso para que lo que nos planteamos para resolver nuestras necesidades se cumpla”. (R. E.: 7)

En la conceptualización de la Directora acerca de lo qué es el consejo técnico se precisan algunos conceptos que se resaltan mediante la idea de compromiso, trabajo y

unidad, lo que significa que en él se pondera la relevancia del trabajo en equipo y sobre todo la participación conjunta del personal para diseñar las tareas que se deben llevar a cabo.

Al respecto Ezpeleta (1990) precisa en uno de sus textos que *“El Consejo Técnico es un ámbito donde se reflexiona y acuerda sobre algunas tareas del aula”* y que en algunos casos se agrupan por niveles o por secuencia de grados.

También el Art. 13 del Reglamento Interior del Trabajo de las Escuelas Primarias de la República Mexicana, define que la competencia propia del Consejo Técnico es *“estudiar asuntos relacionados con la elaboración de planes de trabajo, métodos de enseñanza, problemas de disciplina escolar, evaluación de resultados e iniciativas para labores que tengan por objeto la superación de la acción educativa escolar y extraescolar”*.¹³

En cuanto a la conformación del Consejo Técnico de la USAER No. 15, la directora funge como presidente, una maestra de aprendizaje como secretaria y los demás docentes son vocales de este órgano.

La función que desempeña la directora de la USAER No. 15 en sus reuniones de Consejo Técnico según el punto de vista de la maestra de comunicación y lenguaje es:

“la de coordinar, la de guiar y moderar el trabajo, la de planear y organizar los temas y las actividades que se vayan a realizar.” (R. E.: 5)

En los supuestos mencionados por la maestra de comunicación, se contempla claramente que el trabajo que realiza la Directora es la adecuada y por lo tanto, la que permite que la labor que desempeña la USAER No. 15 hacia las escuelas regulares sea considerada de suma importancia, ya que cumple con las expectativas que se diseñan para cumplirlas en el trabajo cotidiano que se gestan en las escuelas regulares.

¹³ Ezpeleta, Justa (1990). “El Consejo Técnico: Eficacia pedagógica y estructura de poder en la Escuela Primaria Mexicana”. En *Revista Mexicana de Sociología*, No. 2, Abril- Junio, México, IIS-UNAM, pp.13-93.

No cabe duda, que el personal que labora en la USAER No. 15, piensa que la Directora ha sabido ganarse la confianza y el respeto a través de las actividades que desarrolla. Sobre todo porque no se nota que trate de imponer las cosas, sino más bien, que busca las formas más precisas y estratégicas que le permita que sus colaboradores lleven a cabo las tareas a gusto y sin la necesidad de exigirselos, ya que ellos colaboran y están dispuestos a su labor motivados totalmente por la dirección de la USAER.

De esta manera, el trabajo que desempeña la Directora, es considerado por la mayoría del personal como se aprecia en el siguiente dato:

“muy bueno, bastante coordinado, eficiente, bastante este... comprensivo, porque no es una persona autoritaria, es una persona que entiende y comprende la inquietud de todo su personal”. (R. E: 5)

Podríamos pensar que la selección de esta información fue intencionada, para mostrar un papel del directivo de manera eficiente y eficaz. Sin embargo, este tipo de dato es el que predomina en la mayoría de la información. De tal manera, que podemos apostar que el trabajo manifiesto por la Directora es una labor que ha sabido mostrar a sus compañeros el espíritu de superación y de trabajo, situación que nos permite evocar una figura del directivo que cumple con sus funciones, sin exagerar en las descripciones realizadas.

Dentro de las funciones que coordina y dirige la directora, al respecto la psicóloga de la unidad comenta:

PSICOLOGA: “nos informa sobre algunas cuestiones de la supervisión que nos manda a través de oficios, nos informa también si ha visto ella algún detalle del trabajo de equipo de apoyo o de alguna escuela en particular este... y también aparte pues se hacen sesiones o talleres sobre diferentes temas, que nosotros ya priorizamos dentro del proyecto escolar, entonces ella coordina quien es el más adecuado para dar ese tema, y si dentro de la unidad no está una persona con una formación para dar el tema, se busca entonces fuera de la unidad”. (R. E.: 6)

En este sentido se observa que, la preocupación que la directora tiene en la orientación de su personal, para que estos a su vez puedan dar una orientación adecuada a los maestros de las escuelas regulares, con respecto a la atención de los alumnos con necesidades educativas especiales, manifiesta que:

DIRECTORA: *“Bueno, por eso vamos a orientar al maestro, para que sepa que para qué sale el niño si ahí va a aprender... pues mejor le damos las estrategias”*. (R. O.: 2)

Y que para esto se necesita:

“prepararse para ayudar en el aula” (R. O.:6)

En los datos anteriores, corroboramos nuevamente la vinculación que realiza la Directora de la USAER No. 15, con relación al trabajo que se realiza en las escuelas regulares. Toma en cuenta de manera prioritaria las relaciones que se establecen entre el maestro de apoyo y el maestro del aula regular, aborda en su discurso que es el maestro de apoyo quien debe propiciar el acercamiento del profesor del aula, hacia las adecuaciones que se puedan llevar a cabo en el trabajo áulico. De esta manera, se logrará vincular y establecer un trabajo dinámico que permite la obtención de mejores resultados en el trato de los niños con necesidades educativas especiales.

Por lo que, una condición necesaria para la integración escolar de alumnos y alumnas con necesidades educativas especiales, es precisamente impulsar la actualización permanente, que implica la participación del equipo de la USAER y docentes de la escuela regular.

En el aspecto técnico pedagógico, es importante destacar que el director es ante todo el primero en promover la organización del equipo. Al respecto (Alvarez, 1988, citado por Delgado, 1991) considera que *“organizar es dirigir los esfuerzos dispersos de todas las*

personas que constituyen un grupo de trabajo hacia la realización de los objetivos fijados en la fase de la planificación”¹⁴.

Alvarez, considera que la función desde esta perspectiva, es un puente entre la planificación y la ejecución. Esto nos indica que la organización que se debe establecer entre el docente y el maestro de apoyo marcan las pautas de trabajo específico en atención de los niños con necesidades educativas especiales.

La atención a los alumnos con necesidades educativas especiales con o sin discapacidad, es prioridad del trabajo que desempeña la USAER No. 15 en cada una de las escuelas que atienden, por ello, para planear sus actividades implica partir del diagnóstico que surge de la evaluación psicopedagógica que se aplica a los alumnos. Mediante el diagnóstico se puede conocer cuales son las necesidades de aprendizaje que presentan los alumnos. Esto es la base principal para llevar a cabo la función del equipo de la unidad en cada una de las escuelas.

Es conveniente destacar el papel que desempeña la directora de la USAER No. 15, al tratar de involucrar al personal para que traten de participar en los consejos técnicos de las escuelas regulares, pero también para esto, ella se reúne con los directores de las escuelas regulares con el fin de apoyarlos respecto a la gestión educativa en el trabajo colegiado.

Por lo tanto, en lo que compete a la USAER No. 15, todo el equipo que lo conforma organiza su quehacer docente en torno al proyecto escolar.

3.4.2 LA FUNCION DE LA DIRECTORA EN EL PROYECTO ESCOLAR: REALIDADES ENCONTRADAS EN LA USAER Y ESCUELAS PRIMARIAS

Uno de los procesos de atención de la USAER se inicia con la evaluación inicial, en la cual se consideran dos momentos:

¹⁴ DELGADO Agudo, Julio. (1991). *“La actividad directiva sobre objetivos y estructuras o la dirección clave de funciones”*. En Centro Escolar y Acción Directiva. Madrid, Ministerio de Educación y ciencia. Pp71.

- La detección de alumnos, y
- La detección de sus necesidades.

Mediante esa detección, se identifican los alumnos que presentan dificultades ante los contenidos escolares y que requieren de un mayor apoyo pedagógico y/o de otra naturaleza. A partir de la detección se procede a la determinación de las necesidades educativas de los alumnos, mediante la implementación de estrategias e instrumentos diseñados para tal efecto. De esto se derivan las siguientes alternativas:

- Intervención psicopedagógica
- Canalización ó
- Solicitud de un servicio complementario

El desarrollo de todo este proceso es responsabilidad de todo el personal de la USAER No. 15, pero cabe destacar que es importante el papel que desempeña la directora como guía para promover las acciones realizadas.

Por ello, ante el reconocimiento de los problemas detectados en los alumnos, el equipo de la USAER No. 15, organizados en Consejo Técnico, impulsados por la directora se reúnen para elaborar el proyecto escolar, que es el eje vertebrador de la función que desempeñan, al respecto la directora comenta que para ella el proyecto escolar es:

DIRECTORA: “El proyecto escolar no es otra cosa que la detección de necesidades y plasmarlas en un documento donde vayamos estratégicamente, con estrategias con actividades, con compromisos, con responsabilidad con... toda esa gama de cosas que tenemos que realizar para llegar a un fin y resolver nuestros problemas” (R. E.: 7)

En la conceptualización que manifiesta la Directora, acerca de lo que es el proyecto escolar, encontramos ideas precisas que invitan a la búsqueda de problemas, a las cuales le denomina necesidades y ya encontradas les permite diseñar estrategias de atención a cada una de ellas. Es precisamente la intención de la Unidad de Apoyo la de buscar

incondicionalmente las dificultades que presenten los estudiantes en las aulas regulares y juntos con los profesores buscar alternativas que hagan frente a esa necesidad y al darles atención lograr disminuirlas o al menos permitir que los estudiantes avancen en sus aprendizajes.

En el documento de proyecto escolar, este se define como “*un instrumento para planear el cambio de la escuela*”¹⁵, un cambio en donde intervienen todos los miembros de la comunidad, y por lo tanto, representa un compromiso que sólo será efectivo si todos los integrantes de la escuela participan activamente. En este sentido la USAER No. 15, trata de cumplir con lo conferido institucionalmente, la directora expresa que en la elaboración del proyecto escolar de la unidad, es compromiso de todos y cada una expone la problemática de las escuelas donde laboran. En este sentido, presentamos un dato que trata de recuperar un ejemplo de esta acción:

“participamos conjuntamente en relación a la necesidad que tiene cada una de las escuelas donde ellas están, detectan las necesidades de capacitación, de actualización y que es lo que les hace falta en cuanto a la sensibilización en la atención a estos niños con necesidades educativas especiales dentro de las aulas y ellas ya he... conjuntamente entre todas realizamos un proyecto común para este trabajo como USAER y así también ellas poder resolver sus propias dificultades que tienen para solucionar esos asuntos de las escuelas primarias”.(R. E.:7)

El dato nos indica que al detectar una necesidad en una escuela regular, es el equipo quien valora y determina que es lo que se debe hacer. Acciones que se involucran directamente al proyecto escolar. En el cual se implicitan los acuerdos emanados de todos los participantes. Considero que al unificar criterios a través de un trabajo colegiado es interesante y productivo. Hay que destacar que para que este tipo de relación se de, es el directivo quien debe dirigir adecuadamente los trabajos sin presión y sin imposición.

¹⁵ SEP. (1997). EL PROYECTO ESCOLAR. Educación y Prospectiva, S. C. texto elaborado por Sylvia Schemelkes. Antología. México, D. F.

La elaboración del proyecto escolar, es realizado por la USAER No. 15 al inicio del ciclo escolar, una vez detectada las necesidades de aprendizaje de los alumnos y alumnas, la directora comenta, lo que para ella significa la realización del proyecto escolar:

“Bueno, para nosotros es importante realizar nuestro proyecto escolar de unidad, porque es una forma de organizar y planear todas las actividades tanto técnicas, tanto de interacción con la comunidad y administrativa porque este... si bien es cierto que es muy difícil conjuntar muchas necesidades... tenemos que ir resolviendo cada una de ellas a partir de nuestro proyecto escolar” (R. E.: 1)

En el dato proporcionado por la Directora, se observa claramente la prioridad que le da a las cuatro dimensiones encaminadas a la gestión, tales como la dimensión organizativa, comunitaria, pedagógica y administrativa. Pero, sobre todo la Directora plantea elementos sustantivos de construcción y operación del proyecto escolar. Toma en cuenta la participación de sus compañeros docentes y de la propia comunidad, involucra con ella, la interacción directa de los padres de familia. Así mismo observamos que al referirse a las necesidades y a los problemas hace invitación para hacerles frente y con ello buscar la solidaridad y colaboración. Lo que se puede apreciar que no trata los problemas de manera aislada. Es decir, sola, sino que busca fortalecerse siempre con el trabajo en equipo.

De esta forma, se observa que el equipo de la USAER No. 15, se encamina hacia la búsqueda de la calidad de sus acciones, y es entonces, cuando el proyecto escolar se constituye. Según Ortega Campiran, se constituye en *“una estrategia de acción la cual ha de partir de considerar los problemas y necesidades más agobiantes, para establecer los objetivos de la escuela, sus posibilidades de solución y desarrollo; lo que va más allá de la mera enseñanza de contenidos programáticos, y nos obliga a reflexionar en otros ámbitos de nuestra competencia”¹⁶*.

¹⁶ Campiran, Ortega. (1997:146). *Evaluación del factor profesional*. En Antología de Educación Especial. SEP, México, D. F.

Pero también, considera que el proyecto escolar no debe ser sólo una estrategia de organización para el trabajo, sino más bien, una estrategia de formación y participación para la comunidad escolar, donde maestros y directores logren reconocer que cada actividad, además de llegar al alcance de las metas, es altamente formativa para maestros, alumnos y padres de familia.

Cabe señalar, que cada unidad educativa, es un encuentro de circunstancias y personas particulares y por lo tanto, entrar en un proyecto, es la oportunidad de articular la vida en las escuelas, los acontecimientos de cada día, las situaciones problemáticas. Según Pozner (1997:76) el proyecto es *“una forma de hacer escuela”* y que de esta forma la institución define su *“cultura propia”*.

El reconocimiento de los problemas que enfrentan cada una de las escuelas en cuanto a los niños que presentan necesidades educativas especiales, es prioridad de la USAER No. 15 y por ello, en el proyecto escolar del ciclo escolar 2001-2002 anuncia, que la función de la directora tiene como tarea central frente a las maestras de apoyo:

“impulsar a que continúen investigando y conocer más de las discapacidades... y cómo abordarlas en la escuela primaria, cómo atenderlas, cómo impulsar que los niños con discapacidades estén integrados en las escuelas primarias y que también los maestros de escuela regular puedan apoyarlos”. (R. E.: 2)

Las ideas expresadas anteriormente nos indican que en el proyecto escolar, se señala la tarea que le corresponde a la Directora. Tarea que lleva a cabo en su accionar cotidiano a través de la motivación que promueve en el diálogo que lleva a cabo con sus compañeros docentes. Establece una comunicación que permite un diálogo interactivo, en donde se destaca que da apertura a compartir la tarea con respecto a la toma de decisiones. Es decir, que plática con sus docentes acerca de las actividades que desarrollaran en el ciclo escolar, impulsando siempre la interacción con los profesores de las escuelas regulares, para tomar acuerdos que implicitaran en la tarea docente.

A pesar de ello, el trabajo de la USAER No. 15 en las escuelas regulares ha resultado en algunos casos complejo, y ello obedece, a las resistencias tanto de los directivos como de los docentes, conviene señalar, que aún hay escuelas que no han comprendido la razón de ser del proyecto escolar y la función del Consejo Técnico, por lo tanto la directora de la USAER No. 15, ha realizado trabajos de sensibilización con los directores de las escuelas regulares donde brindan su servicio, el cual tiene como propósito impulsar los consejos técnicos y la elaboración del proyecto escolar, al respecto me parece necesario comentar la opinión que tienen del proyecto escolar algunos directores de escuela regular, que asistieron a una de las reuniones organizadas por la directora de la USAER No. 15, de la cual registré lo siguiente:

DIRECTOR 1

“como es posible que nosotros estamos fuera de manejo, necesitamos hacer un análisis de qué giro le estamos dando a las reuniones de Consejo Técnico con nuestro personal y también a la reunión de Consejos Técnicos de directores con el supervisor” (R. O.: 1)

DIRECTOR 2

“El proyecto escolar tiene varios ámbitos... y el que mucho abarca poco aprieta, en mi escuela todo va bien” (R. O.: 1)

Estos comentarios permiten conocer el concepto que algunos directores tienen con respecto al proyecto escolar y a la organización del consejo técnico, pero también, es importante reconocer que hay ciertas resistencias por el desconocimiento del proceso, al respecto comenta un director:

DIRECTOR 3

“En lo que respecta a las interacciones del trabajo docente eso lo hacemos... y bueno en el proyecto escolar, esto por no tener la orientación debida batallamos de quién lo va a hacer, los maestros dicen que ya saben, que para que lo pidan” (R. O.: 3)

De las opiniones expresadas por los directores de las escuelas regulares podemos advertir que aun falta mucho para que todas las escuelas se comprometan al trabajo que realiza la USAER, en este sentido, también manifiesto que la directora, a pesar de cumplir con su tarea adecuadamente, impulsando, motivando y gestionando que se abran los espacios en las escuelas regulares. Falta que los actores de esas escuelas comprendan y entiendan que la finalidad de la USAER es brindar apoyo a los alumnos con necesidades educativas especiales inscritos en esos planteles.

Esta situación no debe entenderse como un mal funcionamiento tanto de la Directora como de la propia USAR, sino más bien un reto que compromete el trabajo que esta unidad desempeña, ya que no se trata solo de convencer, sino de demostrar que el trabajo que se proporciona es el adecuado y sobre todo que brinde buenos resultados en la atención de los niños con necesidades educativas especiales.

Las reuniones realizadas por la directora con los directores de escuela regular, es parte de las gestiones que ella realiza, con el fin de lograr una buena intervención de los aprendizajes de los niños con necesidades educativas especiales, pues, de no existir las condiciones que favorezcan un ambiente para la integración de éstos alumnos, la integración educativa no sería posible.

Por lo tanto, la directora enfatiza que es necesario un trabajo de equipo con las escuelas regulares y por ello se reúne con los directores para tratar asuntos relacionados a la gestión escolar, el siguiente dato recoge alguna de estas ideas:

**DIRECTORA
USAER:** *La gestión escolar tiene dos consideraciones o acciones básicas como son [utiliza un acetato que dice]:*

- *La elaboración de un PROYECTO de institución que determine la orientación del proceso y que será la herramienta intelectual fundamental que orientará al*

conjunto de la institución.

- *El desarrollo de equipos de trabajo ya que la Gestión Escolar es el arte de organizar los talentos presentes en la escuela.*

[Continua comentando] *bueno, si todo esto es para cumplir con las condiciones de calidad y eficacia ¿quiénes somos del equipo pedagógico?*

DIRECTORES: [Responden] *¡Todos!*

DIRECTORA: [Continua el tema] – *el proyecto no es un concepto nuevo, lo que pasa que en educación no lo habíamos utilizado, en todas las áreas hay proyectos, por ejemplo en las construcciones de casas, carreteras, etc., ahora en educación ¿porqué hacer proyectos?*
USAER 15 [Ella responde a la interrogante] *pues, para hacer que la educación de los niños sea de calidad con equidad, por eso la gestión escolar tiene dos condiciones [les pregunta] ¿alguna duda?*

DIRECTORES: [contestan] *¡ no ¡*
TODOS

DIRECTORA: *Bien, el proyecto educativo tiene que ver con mi escuela y con los padres de familia, tiene que salir por consenso de todos los compañeros, el formato puede ser cualquiera siempre y cuando tenga las dimensiones, pero eso lo vamos a definir nosotros. Lo que si tenemos que tener en claro es el qué, cómo y cuándo, si... por eso se dice que debemos soñar nuestro proyecto de la escuela, en una escuela desorganizada no puede haber calidad y recuerden que todo lo nuevo tiene que ir en pro del aprendizaje del niño. [La directora hace una pausa y continua] todo esto del proyecto lo tenemos que comunicar con nuestros compañeros, y eso lo dice el documento, tenemos que revisar los talentos de los maestros, ya que*

no todos tienen las mismas habilidades, para ver que comisión pueden desempeñar, si alguien le gusta la comisión técnica, se puede aprovechar para el trabajo con el equipo, al director no se nos ha enseñado pero nosotros vamos a aprenderlo y buscaremos respuestas de tal forma que podamos sostener nuestro proyecto y no sólo cumplir con la administración, también hay que evaluarlo y reestructurarlo si algo no conviene.

DIRECTOR 4: [Pide la palabra] *Si, es claro, es bueno soñar, también tenemos que pensar en grande pero... siempre y cuando el contexto este a la altura.*

DIRECTOR 1: [Expresa al respecto] *todo es iniciativa de esto y no caer en el paternalismo y más que nada hablar de lo pedagógico en el Consejo Técnico y resolver los problemas con base a la experiencia de los otros. Por ejemplo: [se dirige a la directora de la USAER] en el caso de nosotros el apoyo de ustedes como USAER nos han apoyado muchísimo y por eso siempre pedimos a las maestras de apoyo, que estén en nuestras juntas de Consejo Técnico ya que necesitamos más apoyo.*

**DIRECTORA:
USAER 15** [interviene con una interrogante] *¿Cómo podemos realizar el proyecto? Como ven toda la cuestión escolar, tiene que ver con todos los aprendizajes, pero para ello es necesario el equipo y el espacio donde es posible gestar la responsabilización, la autonomía, el intercambio y la apertura a la comunidad escolar. [Continua] ahora bien, ¿cómo detectamos los problemas y necesidades de la escuela?, bueno, pues contestando algunas preguntas como: ¿en qué medida la escuela cumple con su misión? ¿Cuáles son los logros educativos de nuestros alumnos? [Enseguida la directora promueve con los directores la elaboración de su*

proyecto] *bueno, pero lo que nos hace falta es ir preparando nuestro proyecto para este próximo ciclo escolar. Esto lleva a comprender la responsabilidad de la Educación Especial a través de la USAER para impulsar la integración educativa considerando para ello la necesidad de un trabajo cooperativo. (R. O.: No. 3)*

Es de esta forma como la directora de la USAER No. 15 trata de ir promoviendo los apoyos teóricos y metodológicos en la atención de los alumnos con necesidades educativas especiales, dentro del ámbito de la escuela regular, favoreciendo así la integración educativa y con ello la calidad en la educación.

Estos aspectos tratados en torno a la gestión escolar permite contrastarse con el texto de González (1995) en el cual considera que *“hablar en términos de necesidades educativas, supone abandonar una visión que contrapone una educación normal y una educación especial, sustituyéndola por la noción de una escuela y un currículo común para todos por entender y asumir que absolutamente todos y cada uno de nosotros somos especiales en cuanto a nuestras necesidades, ya que diferimos en intereses, motivaciones, capacidad, ritmo y estilo de aprendizaje, experiencia y conocimientos previos, etc., sustituyéndola por tanto, por un modelo de escuela en donde los principios básicos son los de comprehensividad y diversidad: un fuerte tronco común de aprendizajes para todos, pero ajustando las ayudas pedagógicas diferencialmente para cada quien en función de sus necesidades”*¹⁷, de esta forma se entiende que el currículo común planteado viene a ser como una puerta abierta a la diversidad.

Por ello, plantea la elaboración de un proyecto educativo, tomando como referencia que este se basa siempre en la posibilidad de que existe un currículo común, a partir de la identificación precisa de las diferentes necesidades educativas especiales, considerando para ello la planeación, evaluación e individualización de objetivos curriculares. Como consecuencia también plantea la necesidad de elaborar *“el proyecto de centro”* y que esto debe favorecer:

¹⁷ González Manjón Daniel. (1995) Adaptaciones curriculares. Guía para su elaboración. Aljibe Archidona, España p.33

- facilitar un mayor grado de integración y participación de los alumnos con necesidades educativas especiales en la vida del centro.
- Prevenir la aparición o intensificación de dificultades de aprendizaje como consecuencia de un planteamiento rígido o inadecuado.

Al respecto, la directora de la USAER No. 15 con el equipo de apoyo elaboraron al principio del ciclo escolar el Proyecto Escolar de su unidad, en el cual pude observar como estos elementos planteados por Manjon, están contenidos en el proyecto que elaboraron en el ciclo escolar 2001-2002, y ello da cuenta de los problemas detectados por todo el equipo en las diferentes escuelas regulares donde ellos brindan sus servicios.

Dentro de uno sus propósitos tienen:

- Apoyar a maestros de escuela regular en la elaboración y desarrollo del proyecto escolar.
- Promover y participar activamente en los consejos técnicos de las escuelas regulares.
- Consolidar el manejo de estrategias para la orientación y apoyo de los alumnos con necesidades educativas especiales y discapacidad.

En cuanto a metas:

- Lograr que los maestros de escuela regular le den funcionalidad al proyecto escolar.
- Lograr que las reuniones de consejo técnico en las escuelas primarias sean útiles para solucionar problemas técnico-pedagógicos.
- Promover en las escuelas regulares para que se acepten y fomenten aprendizajes significativos en los alumnos con necesidades educativas especiales con y sin discapacidad.

En lo que corresponde a la dimensión pedagógica sus propósitos y metas coinciden con el siguiente diagnóstico:

- Necesidades de capacitación sobre: discapacidad auditiva, motora, intelectual y comunicación.
- Necesidad de realizar el proyecto escolar y reuniones de consejo técnico en las escuelas primarias donde funciona la USAER No. 15.
- Falta de información sobre estilos de aprendizaje e inteligencias múltiples.

Como puede observarse el diagnóstico realizado por la USAER No. 15 coincide con el propósito que tuvieron las reuniones que la directora de esta unidad llevo a cabo con los directores de las escuelas regulares con la finalidad de unir esfuerzo e intereses comunes, tratando de que estos espacios brinden posibilidades de cambio en cada una de la escuelas. Cabe señalar que es parte de las acciones que realiza la directora para promover la integración escolar de alumnos con necesidades educativas especiales a la escuela regular.

Es importante reconocer que lo más rescatable de la experiencia obtenida en la elaboración del proyecto escolar de la USAER NO. 15 es el hecho de que los integrantes conjuntaron sus acciones y voluntad para la búsqueda de las soluciones a los problemas planteados, pero también la necesidad de mayor información, con respecto al aprendizaje de los alumnos con Necesidades Educativas Especiales, deja en claro que la atención en la diversidad aún no es un hecho terminado y que los especialistas en Educación Especial están recurriendo a la actualización. Es importante reconocer que el liderazgo que ejerce la directora es fundamental.

De esta forma la puesta en marcha de las estrategias de intervención y orientación de la USAER No. 15, requiere de realizar acciones de difusión, sensibilización y gestión escolar en las escuelas y en las zonas escolares a donde pertenecen.

Al respecto, Namó de Mello (1998) señala que *“el fortalecimiento de la función del director o directora escolar, su capacitación para ejercer un liderazgo democrático y responsable, su autoconfianza y conocimientos técnicos, constituirán un mejor punto de partida”*. Es decir que no sólo deben cambiar de actitudes los docentes, sino también implica un cambio en los directivos.

Es así como la función que ejerce la directora de la USAER No. 15 no es sólo al interior de la unidad, sino que debe incidir también en la escuela regular, y obviamente esto tiene que ver con las metas que como directora se propone. El siguiente dato da cuenta de ello:

“Buena, a mediano plazo, mi meta es que las maestras de USAER, he... reconozcan o conozcan fundamentalmente el objetivo principal de para qué es el servicio de apoyo a la escuela primaria y que a partir de eso sean autónomas para resolver los problemas de los padres de familia, de los niños con necesidades educativas especiales y resolver los problemas de los docentes, y todo eso enfocado al aprendizaje y a la educación” (R. E.: 2)

Por lo tanto, en el contexto de la función directiva actual, según Pacheco (1988:37-51) *“una de las funciones del director de un centro educativo es dotarle de las vivencias y creencias adecuadas para que se logre una vida participativa”* lo cual implica crear una cultura participativa.

Kirkpatrick (1985, citado por Pacheco, 1988) cuando habla de la participación dice que *“una condición necesaria para su funcionamiento es que exista una filosofía común entre todos los componentes de la institución y la filosofía es algo que pervade todas las técnicas y es un modo de ver el mundo que no es otra cosa que cultura”*. Por lo tanto la función del director como símbolo del trabajo en equipo es uno de los factores claves para crear la cultura escolar, es decir, que la integración educativa requiere de una cultura de integración para lo cual es necesaria la coordinación estrecha entre el personal de la USAER y de la Escuela Regular que posibilite la toma de decisiones conjuntas, que redunden en la satisfacción de las necesidades educativas de la población escolar. En este sentido, la directora de la USAER asume el compromiso de realizar un trabajo de equipo.

Es importante señalar que en este proceso educativo el estilo de liderazgo que asuma el director es primordial.

CONCLUSIONES

Es importante reconocer que la educación juega un papel importante en la formación integral del ser humano. La educación es adquirida por el sujeto no solo en la escuela, sino también en los ámbitos de la familia y la sociedad en general. Pero, esto plantea retos, ante la creciente necesidad de una educación que atienda a intereses comunes, pero a la vez diverso. Por ello, la escuela debe entenderse ahora como una comunidad educativa, en donde la tarea de dar educación sea de todos incluidos, padres de familia y sociedad. Ante esta situación, se plantea la necesidad de formar organizaciones, que permitan elaborar un trabajo con objetivos comunes, considerando que esto puede ser una puerta abierta a la diversidad. Sin embargo, cabe señalar que, para que un cambio sea efectivo, es necesario por lo menos que las propuestas educativas respondan a las necesidades de nuestra sociedad; por lo tanto se le ha encomendado a la escuela como institución la tarea de brindar una educación “para todos” en donde profesores, padres de familia y directivos, desempeñen actividades encaminadas a cubrir diversos aspectos de la actividad escolar.

En lo que concierne a las actividades del director, estas son las de organizar de modo particular el trabajo cotidiano, lo cual implica múltiples experiencias de carácter administrativo y ahora incluye también lo Técnico-pedagógico.

De acuerdo al trabajo realizado, es posible observar que toda actividad realizada por la directora de la USAER 15, depende de las condiciones sociales de cada escuela en la que brinda su servicio y del equipo de apoyo, se reconoce que el trabajo que ella realiza es multifacético, priorizando el aspecto técnico pedagógico.

La actual política educativa, al proponer estrategias para la integración educativa, consideró necesario incorporar la educación especial a la educación básica, proponiendo como alternativa la operatividad de la “gestión escolar” la cual ha sido considerada como una estrategia generadora de cambio para lograr mayores aprendizajes en beneficio de todos los alumnos, pero específicamente en aquellos que presentan dificultades para su aprendizaje.

En lo que respecta a la USAER No. 15, el trabajo del equipo de apoyo ha sido gestionado por la directora y ello ha contribuido a que se optimicen favorablemente las acciones dirigidas hacia la escuela regular.

Con respecto a la gestión escolar que se ejerce en la USAER No. 15 y el impulso que realiza la directora para hacer posible la optimización de ésta, en las escuelas regulares, aun no es un hecho terminado, pues todavía se observa resistencias de algunos directores de escuelas regulares. Sin embargo, la directora continúa tratando de incidir positivamente, en el logro de una educación hacia la integración educativa.

Con respecto a la atención de las necesidades educativas especiales, la directora tiene un compromiso que va más allá de lo profesional con todo el personal de apoyo de la USAER, pero también con la escuela regular, por ello trata de contribuir y cuidar que exista una buena relación entre ambos, en este sentido se reconoce que la vida escolar no puede vivirse de manera aislada y es entonces, cuando se hace necesario el trabajo en equipo dentro de una organización, reconociendo que para ello es fundamental la presencia del director como líder.

Mejorar la calidad de la educación ha implicado asumir responsabilidades y afrontar retos, por ello la USAER No.15 se ha organizado en Consejo Técnico, pues esta perspectiva permite la participación de toda la unidad mediante un trabajo colegiado, ya que este ha permitido abrir espacios de diálogo, para establecer acuerdos en torno a los problemas detectados en cada una de las escuelas.

Ante el reconocimiento de los problemas de aprendizaje detectados en las escuelas primarias, la directora de la USAER No. 15 impulsa a su equipo de apoyo y también a la escuela regular para la elaboración del proyecto escolar, pues éste, es considerado por ella como el eje vertebrador, de la función que desempeñan, para promover acciones que permitan resolver los problemas detectados, lo cual implica asumir los compromisos con responsabilidad. En este sentido el proyecto supone la mejor forma de aunar las metas que expresen las intenciones educativas de los profesores. Sin embargo, aún se observa que si bien, la escuela regular en algunos casos alude a la búsqueda de estrategias que permitan mejorar la educación, también la educación especial está tratando de encontrar o definir su

propia cultura frente a la “integración”. Por lo tanto la directora los impulsa a que continúen investigando y conociendo más acerca de las discapacidades y así mejorar el apoyo a la escuela regular.

Es así como el desarrollo de la integración en nuestro país se encuentra en un proceso que ha evidenciado hasta ahora las necesidades de definir los roles desarrollados de los profesionales de la educación y de un modo particular los más directamente implicados en la integración, como son el equipo de la USAER y profesores de la Escuela Regular.

Finalmente, cabe señalar que las practicas sociales donde se insertan los docentes y directivos es necesariamente en el “campo educativo” y en el hay toda una serie de prácticas que los agentes involucrados elaboran como estrategias, en relación con los intereses que emergen de la posición que se ocupa dentro de ese campo.

Por ende, esas prácticas están determinadas por el sistema educativo basado en las normas o reglas que en un momento dado pueden cambiar, pero el “hábitos” (P. Bourdieu) es decir, lo histórico hecho cuerpo si bien no es inmutable, puede permanecer en el agente por más tiempo y cambiar lentamente por su ligazón con el pasado.

Sin embargo, cabe señalar que todos estos planteamientos encontraran respuesta al paso del tiempo, y por lo tanto el éxito dependerá del esfuerzo y participación de los involucrados en este proceso, ya que las actitudes positivas en el profesorado es el factor principal para la integración.

Quizá para muchos esto es una utopía pero al analizar este concepto en el siguiente párrafo permite entender que la meta de la integración educativa es un proceso que puede llegar a ser alcanzado, si existen las condiciones para hacerlo y que por lo tanto el cambio exige paciencia.

La utopía

“Ella está en el horizonte –dice Fernando Birri. Me acerco dos pasos, ella se aleja dos pasos. Camino diez pasos y el horizonte se corre diez pasos más allá. Por mucho que yo camine, nunca la alcanzaré. ¿para qué sirve la utopía? Para eso sirve: para caminar”.

SUGERENCIAS

Para el logro de las escuelas eficaces, se requiere de una nueva visión abierta al cambio por parte del director, en donde el liderazgo sea compartido en el sentido de un trabajo en equipo. Lo anterior implica una relación interactiva del director con los otros implicados en el proceso educativo y en este sentido, que todos tengan la oportunidad de aprender por medio del trabajo en equipo.

Por ello, para la atención a la diversidad, el concepto de “colaboración” que aparece no como una meta a alcanzar, sino más bien como un presupuesto, que debería ir uniendo a planteamientos integradores y comprensivos; es lo que va a ayudar a los maestros y directivos a responder positivamente a la atención de los alumnos diversos.

Para ello, es importante la necesidad de que exista una relación profesional que se produzca y se desarrolle de forma real, para lo cual es importante superar aquellos planteamientos en donde el profesorado de educación especial y el de la escuela regular, eran extraños y con tareas separadas; al respecto García (1991) señala:

“no entendemos que los profesionales de la educación, especialistas o profesores de aula ordinaria puedan trabajar aislados, puesto que son responsables de una propuesta común que ha de ser pública y estar abierta a la crítica y la revisión constantes, a la participación”.

Por lo tanto, es importante que el equipo directivo reflexione, que la colaboración no implica reclutamiento, sino más bien, representa una visión abierta al cambio. Porque, no es posible desarrollar procesos de integración educativa, si no se parte del paradigma de la colaboración entre los componentes de una comunidad educativa.

BIBLIOGRAFIA

- Antúnez, S. (1999). *“La acción directa en las instituciones escolares”*. Análisis y propuestas. Cuadernos de Educación, Barcelona, 3-9.
- Ball (1987). *La dirección, oposición y control*. 127-154. En S. Ball (1989). “La micropolítica de la escuela”. Hacia una teoría de la organización escolar. Paidós, Ministerio de Educación y Ciencia. Barcelona.
- Bertely Busquets, María (2000). *Conociendo nuestras escuelas*. Edit. Pax. México, D. F.
- Carvajal, A. (1988). *“El margen de acción y las relaciones sociales de los maestros”*. Un estudio etnográfico en la escuela primaria. Tesis de maestría 18, Departamento de investigaciones Educativas del Centro de Investigación y de Estudios avanzados del Instituto Politécnico Nacional, México.
- Delgado, A. Julio (1991). *“La actividad directiva sobre objetivos y estructuras o la dirección clave de funciones”*. En Centro Escolar y Acción Directiva, Ministerio de Educación y Ciencia, Madrid. (Curso de formación para equipos directivos).
- Ezpeleta, J. y Furlán, Alfredo (1992). (Comps.) *“La gestión pedagógica en la escuela”* UNESCO-OREALC, Santiago de Chile.
- Ezpeleta, justa (1990). *“El Consejo Técnico: eficacia pedagógica y estructura de poder en la escuela primaria mexicana”*, en: Revista Mexicana de Sociología No. 2 Abril-Junio, México, 115-UNAM. pp. 13-34.
- Fullan, M y Hargreaves, A. (1997). *“La escuela que queremos. Los objetivos por los que vale la pena luchar”*. Biblioteca para la actualización del maestro. México. p.182.
- González M. Daniel (1995). *“Adaptaciones curriculares”*. Guía para su elaboración. Aljibe, Archidona, España. Pág. 33.
- Haller, A. (1985). *“Sobre los roles”*. En Séller, A. (1985). *“Historia y vida cotidiana”*. Grijalva, México. Pp.123-152
- Goetz, S. P. y M .D. Lecompte (1998). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Edit. Morata. Madrid, España.
- Namo de Mello, G. (1998). *“Nuevas propuestas para la gestión educativa”*. SEP. (Biblioteca del Normalista), México. Pp-25-59.
- Mackernan, James (1999). *“Investigación-acción y curriculum”*. Edit.Morata, Madrid, España.

Ortega Campiran, N. (1997). *“La gestión escolar y el trabajo grupal”*. CCECMEM. Toluca. Pp. 40-49

Pacheco, Pascual Roberto (1988). *“La función directiva en el contexto socio-educativo, actual”*, en la gestión educativa ante la innovación y cambio. Madrid, II Congreso Mundial Vasco, pp. 37-51.

Pastrana, Leonor (1994). *“Organización, dirección en la escuela primaria”*. Un estudio de caso desde la perspectiva etnográfica. Tesis de Maestría 24. Departamento de Investigaciones Educativas del Centro de Investigación y de estudios avanzados del Instituto Politécnico Nacional. México.

Perkins, David (2000). *“La escuela inteligente”*. En del adiestramiento de la memoria a la educación de la mente. Biblioteca para la actualización del maestro. México.

Porras Vallejo, Ramón (1999). *“Una escuela para todos”*. Una alternativa al modelo tradicional. M. C. E. P. Sevilla p.229.

Pozner de Weinberg, P. (1997). *“El directivo como gestor de aprendizajes escolares”*. El pasado, presente de la organización escolar. Aique, Argentina, Buenos Aires. Pp. 95-97.

Proyecto Escolar de la USAER No. 15 2001-2003.

Ramírez R. Rodolfo (1999). *“La transformación de la organización y funcionamiento cotidiano de las escuelas primarias”*. Una condición imprescindible para el Encuentro Nacional sobre la transformación de la Gestión Escolar, Cancún, Quintana Roo.

Schmelkes, Silvia (1996). *“Calidad de la educación y gestión escolar”*. Ponencia presentada en el Primer Seminario México-España, sobre los procesos de Reforma en la Educación Básica, organizada por la Secretaría de Educación Pública, en el marco del Fondo Mixto de Cooperación Técnica y Científica México-España, celebrado en San Juan del Río, Qro. Del 5 al 8 de noviembre.

S.E.P. D.G.E.E. (1997) *“Cuaderno de Integración Educativa No. 4”*. Antología de Educación Especial. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

S.E.P. D.G.E.E. (1994). *“Cuaderno de Integración Educativa No. 4”* Antología de Educación Especial. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

S.E.P. D.G.E.E. (1994) *“Declaración de Salamanca de Principios, política y práctica para las Necesidades Educativas Especiales”*. Cuaderno de Integración Educativa No. 3.

S.E.P. (1987) *“Manual del director del plantel de Educación Especial”* P. 7

S.E.P. (2000) *“El director”* Antología de Gestión Educativa. P- 385. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

S.E.P. Reglamento del Consejo Técnico. Mesa Técnica de Educación Primaria. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

S.E.P. (1999) Lineamientos de los Servicios de Educación Especial para responder a las Necesidades Educativas Especiales. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

S.E.P. (1993). *Ley general de la educación*. México, D. F.

Wang, M. C. (1995). *“Atención a la diversidad del alumnado”*. Narcea. Madrid.

García Hoz Víctor y Medina Rubio Rogelio. (1987) *Organización y gobierno de centros educativos*. Edit. Rialp, S. A. Madrid España.