



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
SERVICIOS EDUCATIVOS
DEL ESTADO DE CHIHUAHUA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 08-A

✓
LA FUNCIÓN DEL DIRECTOR FRENTE
AL PROCESO DE INTEGRACIÓN EDUCATIVA

PROPUESTA DE INNOVACIÓN DE
GESTIÓN ESCOLAR QUE PRESENTA

SILVIA GUILLERMINA MEDRANO MARTÍNEZ

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN EDUCACIÓN

CHIHUAHUA, CHIH., DICIEMBRE DE 1999



DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Chihuahua, Chih., a 4 de Diciembre de 1999

C. PROFRA. SILVIA GUILLERMINA MEDRANO MARTÍNEZ

P r e s e n t e:

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo denominado “**LA FUNCIÓN DEL DIRECTOR FRENTE AL PROCESO DE INTEGRACIÓN EDUCATIVA**” Opción Propuesta de Innovación de Gestión Escolar a solicitud del **LIC. RAMÓN HOLGUÍN SÁNCHEZ**, manifiesto a usted, que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su trabajo y se le autoriza a presentar su examen profesional.

Atentamente

“Educar para Transformar”



LIC. LUCIANO ESPINOZA RODRIGUEZ
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE TITULACION DE LA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 08A CHIHUAHUA, CHIH



S. E. P.
Universidad Pedagógica Nacional
UNIDAD UPN 081
CHIHUAHUA, CHIH

ÍNDICE

Página

INTRODUCCIÓN.....	1
--------------------------	----------

CAPITULO 1

EL ORIGEN DEL CAMBIO

1. Situación anterior a la integración educativa.....	3
2. Política educativa.....	5
3. Características de la zona escolar 22.....	16

CAPITULO 2

EL DIRECTOR DE EDUCACION ESPECIAL

1. El perfil de los directores de educación especial.....	20
2. Aspectos de diagnóstico.....	22

CAPITULO 3

INTEGRACION EDUCATIVA UN NUEVO PARADIGMA

1. Cambio de actitud.....	27
2. Derecho a una educación de calidad con equidad.....	28
3. Sensibilización y concientización de los agentes educativos.....	29

CAPITULO 4

EL CAMBIO SIGNIFICATIVO

1. El grupo como instrumento de cambio.....	34
2. La participación.....	35
3. Trabajo colegiado.....	37
4. Gestión escolar.....	38
5. Calidad educativa y la función del director.....	40
6. Las funciones directivas.....	44

CAPITULO 5

CONSTRUYENDO LA INNOVACION

1. El proyecto innovador.....	48
2. Planteamiento del problema.....	51
3. Solución al problema.....	52
4. Propósitos del proyecto.....	54
5. Estrategias aplicadas.....	55
6. Plan de actividades.....	68
7. Resultados obtenidos.....	71

CONCLUSIONES	79
---------------------------	----

BIBLIOGRAFIA	82
---------------------------	----

INTRODUCCION

Los verdaderos cambios, los cambios cualitativos del sistema educativo son asuntos de las personas que trabajan en las instituciones educativas y de las relaciones que se establecen entre los maestros, con los alumnos y con la comunidad. Con esto se asegura que la mejoría de los Servicios de Educación Especial sea un elemento clave en un proceso de búsqueda de calidad. Si el director de estos servicios no está involucrado y comprometido con el propósito de mejorar la calidad, es muy difícil que ésta mejore.

El papel que debe jugar el director de Educación Especial ante el proceso de la integración educativa, despertó el interés de llevar a cabo un proyecto de innovación de carácter académico, el cual presenta una manera de percibir al director como un verdadero líder académico.

Es por esto que la propuesta de innovación que se presenta, sea una alternativa para favorecer las funciones del director ante la integración educativa.

La presente propuesta está compuesta de la siguiente manera:

"El origen del cambio" es el primer capítulo en el cual se plantean los

elementos del contexto que participan en la zona escolar 22.

El capítulo II se denomina "El director de Educación Especial" el cual contiene la realidad que presentan los directores como elementos de diagnóstico.

En el capítulo III "Integración Educativa, un nuevo paradigma" se presentan los elementos esenciales para que la integración educativa tenga impacto.

El nombre del capítulo IV es "El cambio significativo" aquí se contempla una nueva visión del directivo de Educación Especial basado en elementos teóricos de gestión escolar.

En el capítulo V " Construyendo la innovación" se presenta el proyecto innovador con las estrategias aplicadas en la zona escolar 22 así como los resultados obtenidos y el análisis de éstos.

Las conclusiones dan fin al trabajo, presentando con ellas la propuesta de innovación a partir de los resultados obtenidos con la aplicación de las estrategias.

CAPITULO 1

EL ORIGEN DEL CAMBIO

1. Situación anterior a la integración educativa.

Los servicios de educación especial en lo que se refiere al subsistema estatal estaban constituidos por seis unidades de grupos integrados, cuatro centros psicopedagógicos, tres escuelas de educación especial, una escuela de educación psicomotriz, una unidad de diagnóstico y canalización y dos unidades de atención a niños con capacidades y aptitudes sobresalientes.

En algunos servicios se trabajaba en edificios separados, fuera de las escuelas como es el caso de los centros psicopedagógicos donde los niños acudían dos veces por semana y se trabajaban contenidos relacionados con la lectoescritura y las matemáticas.

En los casos de los grupos integrados como su nombre lo dice eran grupos de niños reprobados en primer año que por algún motivo presentaban dificultades en español y matemáticas. En los grupos se trabajaba con los niños en el mismo horario de la escuela primaria y tratando de participar en las mismas actividades de la escuela, eran atendidos por un maestro de educación especial, en un aula especial.

Las escuelas de educación especial se trabajaba atendiendo el área de deficiencia mental utilizando técnicas individualizadoras y socializadoras abordando las áreas de independencia personal, comunicación, socialización e información del entorno físico y social y la de ocupación. En estas escuelas se trabajaban contenidos específicos para educación especial contemplados desde un plano clínico y terapéutico.

La escuela de psicomotricidad atendía a los alumnos que presentaban alguna dificultad en lo que se refiere al movimiento y coordinación, la escuela estaba ubicada en un edificio de una escuela primaria y era atendida por maestros de educación especial en turno vespertino, que no era el mismo de la escuela primaria.

La unidad de diagnóstico y canalización atendía a alumnos y padres de familia que solicitaban el servicio para realizar a los alumnos un diagnóstico y luego ubicarlos en alguna escuela que les favoreciera su educación.

Trabajaban también unidades de atención a niños con aptitudes y capacidades sobresalientes los cuales estaban ubicados en escuelas primarias y jardines de niños y atendían de manera individual o grupal a niños que se destacaran en algún aspecto escolar.

Todos los servicios de educación especial pertenecían técnicamente y

administrativamente a la División de Educación Especial. No se contaba con una zona escolar ni con la asesoría de maestros que apoyaran el trabajo académico.

Los servicios estaban ubicados sobre todo en la zona urbana centro de la ciudad de Chihuahua. Los servicios foráneos se ubicaban en Cd. Juárez, Parral, Delicias, Cuauhtémoc y Benito Juárez

2. Política educativa.

La integración educativa está basada en una serie de sustentos que tienen su origen en un contexto general de política educativa nacional e internacional en los cuales se basan los cambios de tipo operativo y técnico de los servicios de educación especial.

En lo que se refiere a política educativa internacional ésta se basa en los acuerdos establecidos por la UNESCO en el marco de acción para satisfacer las necesidades básicas de aprendizaje y en la Declaración mundial sobre educación para todos, celebrada en Jomtien, Tailandia, en marzo de 1990, los países miembros organizaron y desarrollaron una serie de seminarios regionales, con la finalidad de analizar los cambios necesarios para favorecer el enfoque de la educación integradora definiendo los principios, política y práctica para atender a la población con necesidades

educativas especiales.

Los resultados de dichos seminarios, en los que México participó en Venezuela en el año de 1992, dieron como producto que a través de la UNESCO se emitieran las primeras conclusiones de las iniciativas a considerar para propiciar los avances en la integración educativa de los alumnos con necesidades educativas especiales a las escuelas regulares, formulando recomendaciones entre las que destacan las siguientes:

- Reafirmar el derecho a la educación sin discriminación, a través de una legislación adecuada, desarrollo de políticas que garanticen la integración gradual al sistema regular de los alumnos con necesidades educativas especiales.
- Fortalecer el sistema educativo para que la planificación incluya a todos los sectores de la población; diseñando las estrategias de ampliación de cobertura, considerando el mejoramiento cualitativo.
- Adecuar las estructuras administrativas de la educación para el logro de la coordinación intrasectorial e institucional.
- Transformar progresivamente los servicios de educación especial como apoyo a la educación regular.

- Fomentar el intercambio de experiencias entre los países para conocer el avance de la integración educativa, difundiendo los logros y problemática encontradas, así como las estrategias empleadas.
- Establecer currículos flexibles y sistemas de evaluación viables en respuesta a la población con necesidades educativas especiales.
- Capacitar y procurar la formación del magisterio para la atención pedagógica de los alumnos.

La educación especial deja de entenderse como una educación distinta para los alumnos diferentes y transformarse en el conjunto de medios personales y materiales puestos a disposición del sistema educativo para que pueda responder satisfactoriamente a las necesidades particulares de los alumnos.

En el año de 1994, se realizó la conferencia mundial sobre necesidades educativas especiales, en Salamanca, España, con la finalidad de promover los cambios fundamentales de la política para favorecer el enfoque de la educación integradora, concretamente en la capacitación de los docentes que laboran en las escuelas para atender a todos los alumnos, sobre todo los que tienen necesidades educativas especiales.

Durante la conferencia se aprobó la declaración de Salamanca surgiendo de ésta principios, políticas y prácticas para las necesidades educativas especiales en un marco de acción. De las consideraciones y proclamaciones de la Declaración cabe destacar las siguientes:

- Compromiso con la educación para todos, reconociendo la necesidad y urgencia de impartir enseñanza a todos los niños y jóvenes con necesidades educativas especiales dentro del ámbito de la escuela regular.
- Reconocimiento de derecho fundamental a la educación para todos los niños de ambos sexos y la oportunidad de alcanzar y mantener un nivel aceptable de conocimientos, de las características, intereses, capacidades y necesidades de aprendizaje de cada niño, así como el diseño y aplicación de los sistemas y programas educativos que consideren dichas característica y necesidades y el derecho de las personas con necesidades educativas especiales al acceso a las escuelas regulares, así como su integración a una pedagogía centrada en el niño capaz de satisfacer esas necesidades.
- Orientación integradora de las escuelas regulares representan el medio más eficaz para combatir las actitudes discriminatorias, crear comunidades de acogida para construir una sociedad integradora y lograr una educación para todos, proporcionar una educación efectiva a la mayoría de los niños y la relación costo - eficiencia del sistema educativo.

- Dar la más alta prioridad al presupuesto, políticas y legislación que favorezca los procesos de atención e integración educativa, social y laboral de las personas con necesidades educativas especiales.

- Creación de los mecanismos de participación (planificación, supervisión y evaluación) y de descentralización.

En el año de 1996 en Viña del Mar Chile, se realizó una Reunión Regional sobre perspectivas de educación especial en los países de América Latina y del Caribe, en esta conferencia se aprobó el marco de acción sobre necesidades educativas especiales con el objetivo de informar y analizar los avances de los gobiernos, organizaciones nacionales e internacionales, sobre la aplicación de los principios, política y prácticas sobre las necesidades educativas especiales. El principio rector de este marco de acción estriba en el hecho de que la escuela debe acoger a todos los niños independientemente de sus condiciones personales, sociales o culturales, niños con discapacidad y bien dotados, niños de la calle, niños de minoría étnicas, lingüísticas o culturales y de zonas desfavorecidas y marginadas.

La federalización de la educación emprendida, pretende generar las condiciones que posibiliten resolver la problemática de cada una de las entidades, que les permita operar los servicios educativos básicos de acuerdo a la diversidad de la población y propiciar mayor acceso y

permanencia escolar, conservando la federación las facultades normativas, por lo que fue necesario establecer un pacto federal para el sistema educativo nacional.

En mayo de 1992 se firma el Acuerdo para la Modernización Educación Básica, profundizando y puntualizando la reestructuración del Sistema Educativo Nacional con el propósito central de elevar la calidad de los servicios educativos que se ofrecen, estableciendo los ejes de política a seguir. Estos ejes son:

- La reorganización del Sistema Educativo Nacional.
- La reformulación de contenidos y materiales educativos.
- La revaloración social de la función magisterial

En el ámbito nacional, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, obligó al Estado a garantizar el derecho de todo individuo a recibir educación contemplándose esta premisa en el Artículo 3º Constitucional en el año de 1993 y la Ley Federal de Educación fue sustituida por la Ley General de Educación en junio del mismo año. Es así como se preserva la obligación del Estado a impartir educación laica y gratuita, se amplía la obligatoriedad a la educación secundaria, así como la educación preescolar para quien lo solicite, considerando a la educación básica integrada por los niveles de educación preescolar, primaria y

secundaria y por las modalidades de educación inicial, especial y de adultos.

Por otra parte en la Ley General de Educación se reglamenta de manera amplia acerca de la equidad educativa, de la participación social, reconociendo el papel protagónico y profesional del magisterio en las innovaciones educativas.

Para educación especial, la política educativa nacional representa el reconocimiento legal de su existencia, así como su definición y orientación.

La atención educativa a la diversidad de la población tiene su fundamento en el imperativo jurídico de la equidad sustentada en la Ley General de Educación en el artículo 41 el cual dice " La educación especial está destinada a individuos con discapacidades transitorias o definitivas, así como para aquellos con aptitudes sobresalientes. Procurará atender a los educandos de manera adecuada a sus propias condiciones, con equidad social. Tratándose de menores de edad con discapacidad, ésta educación propiciará su integración a los planteles de educación básica. Para quienes no logren esa integración, ésta educación procurará la satisfacción de necesidades básicas de aprendizaje para la autónoma convivencia social y productiva. Esta educación incluye orientación a los padres o tutores, así como también a los maestros y personal de escuelas de educación básica

regular que integren a alumnos con necesidades educativas especiales".¹

En el programa de Desarrollo Educativo 1995- 2000 quedo plasmado el proceso gradual que amplía libertades educativas con un criterio equitativo de justicia, logrando integrar al bien común de la educación básica a los menores con discapacidad, como se especifica en el apartado de la Educación Básica, estrategias y acciones a favor de la equidad.

Así mismo existen diversos programas de políticas públicas para la atención a la desigualdad de oportunidades educativas de la población y para la integración educativa de los alumnos con necesidades educativas especiales con o sin discapacidad, considerando condición indispensable para lograr su integración a la sociedad, el promover la participación de manera integral en áreas de salud, educación, cultura, deporte, recreación y campo laboral, por esta razón se ha implementado en el ámbito nacional, una coordinación intersectorial concretada en el Programa Nacional para el bienestar y la incorporación al desarrollo de las personas con discapacidad.

A través del Programa Nacional de Acción a Favor de la Infancia 1995 - 2000, de carácter intersectorial, entre los que están el sector salud, el de educación, el de la Presidencia y el Sistema de Desarrollo Integral de la Familia, se han logrado concretar y comprometer una serie de acciones,

¹ Ley General de Educación, México SEP, 1993.

objetivos y metas para la compensación de igualdad de oportunidades básicas de la población infantil.²

En el campo regional se estableció la Ley Estatal de Educación donde se incluye a la educación especial en la Sección VII dentro de la educación básica. Esta Ley establece en un principio a las personas a las que va dirigida la educación especial contemplando a los niños con necesidades educativas especiales con o sin discapacidad y a los niños con aptitudes sobresalientes, dándoles igualdad de oportunidades educativas, sociales y laborales.

Marca como finalidades las siguientes:

- Equidad social.
- Integración al sistema educativo regular con igualdad de oportunidades de ingreso, permanencia y promoción.
- Para los niños que no se integren a la educación regular hay que proporcionar una educación que satisfaga sus necesidades básicas de aprendizaje.

² Cuaderno de Integración Educativa N° 6 Proyecto General de Educación Especial, Secretaría de Educación Pública, diciembre de 1996.

- Desarrollar actitudes, conocimientos, aptitudes, habilidades y destrezas.
- Brindar orientación a padres, educadores y personal de apoyo en las escuelas de educación regular que integren niños con necesidades educativas especiales con o sin discapacidad.

La Ley Estatal también establece que el Estado hará el otorgamiento de recursos para ampliar y mejorar la cobertura y la calidad de la educación especial, así como la adecuación de espacios físicos en los centros educativos.

Es importante señalar que la Ley Estatal señala que la educación especial se basará en el currículum de la escuela regular.

El Gobierno del Estado promoverá la prestación de servicios médicos a los alumnos de educación especial.

Indica las actividades que deben llevar a cabo las autoridades educativas para cumplir con los lineamientos de educación especial dichas actividades son las siguientes:

- Promover la educación a favor de la integración.

- Proporcionar acciones de integración y atención.

- Desarrollar actitudes de autoestima y competencia para el trabajo productivo.

- Promover la orientación, actualización, formación, atención y capacitación de los docentes de educación regular y especial.

- Desarrollar estrategias de apoyo profesional y técnico y de infraestructura educativa.

- Promover la capacitación laboral en talleres, instituciones o empresas para que las personas con necesidades educativas especiales tengan acceso a una vida autónoma y productiva.³

Con los aspectos analizados anteriormente se percibe que la integración educativa está basada en sustentos políticos que avalan de cierta manera la operatividad y los sustentos filosóficos y políticos que la deben de regir.

El movimiento Internacional generó en México la creación de una política educativa encaminada a la atención de las personas necesidades educativas especiales, que vinieron a repercutir en políticas educativas a

³ Ley Estatal de Educación, 1997, Art. 69 Secc. VII

nivel Estatal creándose así dentro de la Ley Estatal un apartado donde se rige la educación especial. Todo este movimiento generó en los servicios de educación especial un nuevo modelo de operar una nueva forma de llevar a los alumnos la educación especial, ocasionando con esto que los servicios anteriores de educación especial del subsistema estatal se reorientarán hacia los nuevos modelos de atención.

3. Características de la zona escolar 22

La zona escolar 22 nació en el ciclo escolar 97-98 a partir del nombramiento de un inspector administrativo el cual fue seleccionado como empleado de confianza y con el inicio de la reorientación de los servicios de educación especial, en este ciclo escolar se planteaba a los directores la posibilidad de que los servicios de educación especial dejaran de operar de la manera que lo habían estado haciendo por más de 10 años y cambiaran su estructura técnica operativa.

Hubo resistencia al cambio y muchas personas prefirieron retirarse de educación especial.

En el período escolar 98-99 se asigna otro inspector éste con el carácter de académico y fue seleccionado por concurso escalafonario, para este ciclo escolar se reorientan los servicios de la siguiente manera.

Los grupos integrados pasan a prestar sus servicios como Unidades de Servicio de Apoyo a la Escuela Regular (USAER). Las escuelas de educación especial pasan a prestar sus servicios como Centros de Atención Múltiple (CAM). Los Centros psicopedagógicos dos se reorientaron como Centros de Atención Múltiple y los demás como unidades USAER. La Unidad de Diagnóstico y Canalización se reorientó como una Unidad de Orientación y Enlace. Las unidades CAS se reorientaron como USAER CAS.

Los servicios que están incluidos en la zona corresponden al nivel de preescolar y primaria tanto como las USAER Y Centros de Atención Múltiple. Trabajan en turnos matutinos como vespertinos.

Los servicios se encuentran ubicados de la siguiente manera; 10 unidades USAER en la Cd. De Chihuahua, de los cuales dos operan en turno vespertino. Un USAER en Cd. Aldama, dos USAER en Cd. Delicias, un USAER en Cd. Cuauhtemoc. Tres unidades USAER CAS en Chihuahua y una en Cd. Jiménez. Una USAER en el Ejido Benito Juárez.

Los Centros de Atención Múltiple se encuentran cuatro en la Cd. De Chihuahua de los cuales tres laboran en turno vespertino. Un centro en Parral el cual labora en turno matutino.

Los servicios son atendidos por maestros de educación especial y un equipo interdisciplinario conformado por terapeuta de lenguaje, psicólogo y trabajador social, coordinados todos por un director.

Las unidades USAER atienden cuatro o cinco escuelas distribuidas por zonas en cuanto a localización, así mismo las escuelas de las USAER pertenecen a diferentes zonas escolares, esto hace más diverso la organización de la USAER. A sido difícil tratar de generalizar la operatividad de las USAER ya que atienden escuelas con contextos y formas de organización muy diferentes, esta organización depende en gran medida del director de la escuela regular y de los inspectores escolares.

En cuanto a los CAM se dio un giro en los alumnos que se atienden mientras anteriormente se atendían niños con discapacidad intelectual moderada actualmente se atienden alumnos con diferentes discapacidades tales como ciegos, débiles visuales, problemas neuromotores, niños sordos y niños con discapacidad intelectual profunda. Para resolver la atención a mas diversidad de discapacidades se generó una especie de angustia entre los personales de los Centros de Atención Múltiple todo alrededor de la capacitación. Actualmente esta angustia se ve un poco disminuida(mas no a desaparecido) porque se han implementado espacios de capacitación que las mismas personas han buscado mediante construcción y análisis de documentos y que la División de Educación Especial les a ofrecido a través

de cursos.

Así como existe la diversidad entre los alumnos que atendemos, existe la diversidad de operatividad hasta cierto punto en los servicios actuales de educación especial, porque como lo mencione, con relación a las escuelas regulares, en los servicios de educación especial se presenta la organización muy relacionada con las personas que se atienden y que trabajamos dentro de los servicios de educación especial, y quien juega un papel importantísimo para esta organización es el director y el inspector escolar.

CAPITULO 2

EL DIRECTOR DE EDUCACION ESPECIAL

1. El perfil de los directores de educación especial.

Con el nuevo modelo de operar en los servicios de educación especial se presentaron una serie de situaciones dilemáticas unas de ellas las más fuertes fueron las acciones de tipo técnico operativas, recayendo este problema en una persona, quien es el que coordina las actividades, esta persona es el director de educación especial.

El director de educación especial se empezó a cuestionar sus funciones dentro de la integración educativa, sabía que el trabajo si bien era parecido porque estaba dentro del nivel de educación especial y los usuarios del servicio eran niños con necesidades educativas especiales y la escuela regular, pero diferente a la vez porque sabía que tenía que coordinar muchas más acciones y sobre todo en el plano académico. Otra diferencia significativa es la sensibilización, el impacto y el trabajo en conjunto que se tiene que realizar en la escuela regular. El director de educación especial tendría que realizar funciones mas gestivas, en donde, en la medida en que involucre a su personal en estas tareas radicaré el éxito de las mismas.

Cabe destacar que el perfil del directivo, su formación y su actitud son determinantes para las funciones que tiene que desempeñar.

~~Los directores de educación especial presentan una formación un tanto diversa.~~

Hay directores que tienen la formación de maestros normalistas de primaria y preescolar.

Otros directores tienen la escolaridad de profesores normalistas y licenciados egresados de la U.P.N.

Solo un director tiene la formación de maestro normalista y la especialidad en educación especial en el área de aprendizaje.

También existen directores con formación de psicólogos y diferentes maestrías.

En cuanto a experiencia la mayoría permaneció por lo menos dos años trabajando con alguna función (psicólogo, maestro de lenguaje, maestro de educación especial) dentro de los servicios de educación especial. Todos trabajaron con los modelos anteriores a la integración educativa.

En la zona escolar todos los directores son encargados ya que sus puestos no fueron boletinados ni asignados bajo concurso escalafonario y no tienen clave de director de educación especial.

2. Aspectos de diagnóstico.

Como se menciona en los espacios anteriores la educación especial sufrió una transformación en el modo de operar. Durante muchos años trabajamos bajo modelos clínicos terapéuticos los cuales nos trajeron muchas satisfacciones.

Ante este cambio es importante establecer las funciones que el director tendrá que asumir para poder llegar a lograr el cometido de la integración educativa.

Los directores de educación especial se plantearon que las funciones que tendrían que realizar en el momento de la reorientación eran funciones de gestoría en cuanto a obtención de recursos para dotar a la escuela de infraestructura necesaria para atender a alumnos discapacitados ya que consideraban que los edificios escolares no estaban preparados para recibir niños con discapacidad. Los mismos directores se consideran como intermediarios entre autoridades educativas y maestros.

El director se sentía en un mundo inmensamente grande en el cual tendría que dirigir su mirada no sólo hacia aspectos relativos a educación especial, sino que su campo de acción se abría también hacia la escuela regular.

Se considera como una persona solitaria apoyado en algunos casos sólo por alguna parte de su personal, porque como lo mencionamos anteriormente existe un rechazo y una resistencia hacia el cambio, sobre todo de las personas que tienen mas experiencia dentro de educación especial.

Por otra parte las exigencias de las autoridades para que se diera el cambio de manera total en los servicios de educación especial, sin haberles proporcionado de alguna manera elementos en los cuales poder asentar su trabajo y el de sus compañeros.

Cabe destacar que la reorientación de los servicios se vino de una manera impuesta en la cual no se sentían necesidades propias por parte de los integrantes de las instituciones educativas, este cambio apoyado por políticas internacionales, nacionales y estatales por lo cual los directores se sentían presionados por distintos planos legislativos y tenían cierto temor a no reorientarse.

Cada director implemento formas para dar el cambio, se basaron en un proyecto de reorientación que carecía de metodología para ser trabajados aunados a una carencia de necesidades propias, sino mas bien externas, esto originó confusión, formas heterogéneas de operar los servicios y disgusto por parte de los personales de los diferentes servicios de educación especial.

Es así como los directores se cuestionaban que funciones tendrían que realizar y quién los apoyaría para realizar tales acciones. Las funciones directivas estaban muy confusas, así como las de los demás integrantes de los servicios de educación especial.

En la medida en que transcurrió el tiempo y que la práctica se fue dando las dudas sobre operatividad se fueron despejando, analizando la práctica y reorientando acciones. Cada personal se enfrentaba a experiencias diversas es por esto que el análisis y el replantear acciones se hacía en los mismos servicios de educación especial y a su vez por los mismos directores.

Por otra parte existían dos supervisiones, una de tipo administrativo y otra académica, estando como inspectores dos personas diferentes con ideas diferentes. La supervisión administrativa surgió antes que la académica siendo esto un factor determinante para que se diera la reorientación desde un plano administrativo considerando la inclusión de niños con discapacidad

a las escuelas regulares y con el encargo de que todos los servicios se reorientaran de manera total . El aspecto de supervisión académica estuvo muy influenciada por procedimientos implementados en otras partes de la república mexicana sin tener en cuenta que estamos en contextos diferentes y situaciones diferentes que el resto del país. Si bien es cierto que se tenía un artículo de la Ley General de Educación, pero no se tenían definidas acciones para operar este artículo desde el plano académico.

CAPITULO 3

INTEGRACION EDUCATIVA UN NUEVO PARADIGMA

El cambio hacia la integración educativa requiere una serie de preceptos que pueden considerarse como cambios hacia un nuevo paradigma, considerando a los paradigmas como "un modo básico que justifica el hacer algo o determina una particular forma de pensar acerca de algo"⁴ así pues se tendrá que, mover estructuras anteriores y enfrentarse a una lucha interna para poder cambiar de fondo, es vivir una serie de conceptos para poder entenderlos.

En la mayoría de los países donde se han desarrollado servicios educativos para niños discapacitados, consideraban que la educación debía organizarse aparte una para niños "regulares" y otra para niños "especiales", eran dos educaciones y sistemas separados.

Actualmente ha llegado el momento para la educación regular y especial de trabajar de manera conjunta y con una forma unificada, estructurada para atender las necesidades de todos los alumnos de manera conjunta coparticipando todos y cada uno de los elementos que intervienen en el

⁴ Etkin, Jorge y Schaverstein Leonardo. "Paradigmas en el análisis organizacional". Identidad de las organizaciones en Institución escolar. México UPN, 1994. P. 33.

proceso educativo.

Para que la integración educativa se de se tienen que plantear numerosos retos y desafíos, cambios de actitudes y prácticas a todos los niveles, concertación, consenso y esfuerzo común de voluntades

1. Cambio de actitud.

No son sólo los muros de la escuela especial los que segregan a los discapacitados de los demás. Las barreras más difíciles de romper son las actitudes humanas.

En el ámbito escolar se puede observar que uno de los obstáculos más importante para establecer los programas de integración es la actitud negativa de los maestros de grupos regulares. En la mayoría estas actitudes surgen del desconocimiento, tanto del concepto de integración, como del problema que presentan ciertos niños discapacitados.

Las conceptualizaciones y valoraciones en la sociedad con respecto a la discapacidad tienen también su influencia en el ámbito de la familia del discapacitado. Cuando se habla de la integración social del niño discapacitado, el primer ambiente social es el núcleo familiar. Emocionalmente muchas familias no están potenciadas para integrar al niño

discapacitado. Los padres no están preparados para recibir un niño "especial", la sociedad los prepara para recibir un niño "normal". Es así como los valores socio culturales pueden dificultar la integración del discapacitado desde su nacimiento.

2. Derecho a una educación de calidad con equidad.

La Propuesta para la Modernización educativa nos habla de que la calidad está constituida por cuatro componentes que son la relevancia, la eficacia, eficiencia y equidad.

El componente de equidad esta basado en los factores que inciden sobre las oportunidades de escolaridad y aprendizaje. Es así que para lograr la equidad a fin de ser eficaces en relación al logro de los objetivos propuestos con todos los alumnos, es necesario apoyar de manera diferencial a los alumnos que más lo necesiten y dar más a los que menos tienen. Bajo este concepto es necesario incluir a los alumnos de educación especial tomando en cuenta las características y las potencialidades que presentan reconociendo que los puntos de partida con que los alumnos llegan a la escuela son distintos y los puntos de llegada al aprendizaje son para todos infinitos.⁵

⁵ Schmelkes Silvia " Los contenidos Básicos en la Escuela Primaria, Conferencia presentada en la Mesa Chiapas para la Educación, Folleto informativo, marzo de 1996.

Es importante ofrecer a todos los alumnos la misma igualdad de oportunidades para acceder a la misma cultura dentro de una misma institución y en la misma aula evitando la segregación.

La enseñanza integradora en la diversidad debe tomar como referencia la realidad heterogénea en los alumnos.

Cada niño es diferente en función de sus condiciones e historia personal, familiar y social, así como de su desarrollo evolutivo, de su motivación, etc.

3. Sensibilización y concientización de los agentes educativos.

Con el fin de asegurar que la integración se dé en un sentido más amplio es necesario desarrollar programas para educar al público en general con respecto a la integración educativa y social. Se necesita movilizar a la sociedad con el objeto de modificar las actitudes existentes, una estrategia de información y sensibilización para superar prejuicios e ignorancia.

La educación de la comunidad se puede lograr a través de los diferentes medios de comunicación, la mejor manera es destacando las posibilidades de las personas con discapacidad mostrando acciones de integración educativa.

La movilización social es un proceso largo y difícil, lo más difícil es cambiar actitudes, principalmente la de los maestros.

Si consideramos que la función del maestro, es facilitar que los niños aprendan, y no sólo enseñar el curriculum y sus contenidos, los alumnos de educación especial y educación regular serán beneficiados. Así mismo debemos considerar que se deben crear las condiciones sociales dentro del aula, de tal manera que permitan que todos los alumnos aprendan lo que necesitan aprender.

Los maestros de educación especial y regular tienen que estar en condiciones profesionalizantes que les permita determinar las mejores maneras de trabajar en equipo

Los compromisos de la profesión los tenemos que asumir todos con responsabilidad, pero a la vez con las posibilidades de crear, crecer y avanzar en nuestros propios entendimientos y conocimientos acerca de nuestros alumnos.

Al pensar en cambios hacia la integración educativa siempre la capacitación esta presente es por esto, que se debe involucrar a los maestros como agentes activos y creativos del proceso de capacitación. Por esto las actividades de capacitación deben estar ligadas a la práctica, deben

ser continuas y con base en necesidades reales, debe percibirse a la capacitación como un proceso de aprendizaje.

El cambio ante la integración educativa no es un proceso fácil sobre todo si se considera como proceso, y las personas que se ven involucradas en este cambio tienen que vivir también un proceso de aceptación de nuevos retos a los que se tienen que enfrentar, entre estas personas hay una que juega el papel de coordinador de la tarea que es el director, a él le toca motivar para que se dé esta transformación y debe asumir una actitud positiva, con una visión de gestor donde involucre a todo su personal en esta nueva tarea.

Los directores de educación especial, consideran la integración educativa como una transformación profunda, que trae como consecuencia un cambio de cultura que rompe con muchos esquemas establecidos con anterioridad, bien saben que tienen una tarea difícil de llevar a cabo porque les toca jugar el papel de líder, llevando a su personal al logro de objetivos concernientes a la integración educativa.

La labor gestiva del director de educación especial que encamina sus objetivos hacia la integración educativa esta centrada en la planeación que realiza junto con su equipo de trabajo al logro de objetivos comunes, esta planeación gira alrededor de un proyecto colectivo escolar donde plasman

las necesidades y las problemáticas que se enfrentan para de construir estrategias que les permitan solucionar estas problemáticas.

El director de educación especial esta pensando constantemente en la capacitación de su personal y muchas veces también en la capacitación hacia el maestro regular porque asegura que de esta capacitación surge la aceptación.

Otro aspecto importante que cuida el director es relacionar las actividades que realiza el personal de educación especial con las actividades de la escuela regular, busca la comunicación y el trabajo compartido entre las dos instancias.

Otras personas también importantes hacia donde se tiene que dirigir la sensibilización es a los padres con respecto a la integración escolar y familiar considerando tanto a los padres de los niños discapacitados como del resto de los alumnos.

Es importante que los niños no discapacitados se involucren en el proceso de integración de un alumno discapacitado, a través de sesiones de información y sensibilización en relación al nuevo compañero.

Una visión integradora de la educación y la integración educativa como

política solo van a ser realidad con la participación de todos. Los procesos y la visión compartidas acerca de los alumnos y los maestros necesitan de estructuras participativas reales que conduzcan a cambios de fondo.

CAPITULO 4

EL CAMBIO SIGNIFICATIVO

1. El grupo como instrumento de cambio.

Una de las principales tareas del director consiste en establecer un trabajo grupal con los elementos que componen la comunidad educativa y debe de tomar en cuenta que "El comportamiento, las actitudes, las creencias y los valores del individuo se basan firmemente en los grupos a los que pertenece. El grado de agresividad o de cooperación de una persona, su grado de auto confianza, su energía y productividad en el trabajo, sus aspiraciones, su opinión sobre lo que es verdadero y bueno, sus amores u odios y sus creencias y prejuicios, todas estas características son determinadas en alto grado por el grupo al que pertenece el individuo. Esas características son propias de grupos y de relaciones entre personas."⁶

Cuando se esta proponiendo un cambio sobre todo de formas muy arraigadas de trabajo se tendrá que considera la dinámica de los grupos.

Los grupos pueden participar del proceso de cambio desde la

⁶ CHIAVENATO Idalberto. "Repercusiones de la teoría de las relaciones humanas" :Introducción a la teoría general de la administración en Enfoques administrativos aplicados a la gestión escolar . México UPN SEP 1995. P 132.

perspectiva de influencia de sus miembros encontrando en éstos apoyo o resistencia. Para que se pueda establecer el grupo como instrumento de cambio es importante que las personas que componen este grupo cambien y puedan tener un sentimiento importante de pertenencia a este grupo.

Cuando se intenta un cambio de actitud, valores o comportamientos tienen que ser éstos muy relevantes para que atraigan al grupo y será así mayor la influencia que el grupo ejercerá sobre sus miembros.

Si hay un miembro del grupo con mayor prestigio a los ojos de los demás miembros será mayor la influencia que este miembro puede ejercer sobre los demás.

Es importante que la necesidad de cambiar, los planes de cambio y las consecuencias deben ser compartidas por todas las personas del grupo si no se vera este cambio como una imposición y el cambio no será de fondo.

Cuando se da el cambio en solo una de las partes del grupo puede causar tensión en las otras partes del grupo.

2. La participación.

Dentro de un grupo de personas el nivel de participación que tienen

éstas es importante para que el grupo crezca y se enriquezca de las experiencias de todos sus miembros.

Se puede definir a la participación desde la perspectiva de la gestión como "el poder real de tomar parte activa en la elaboración y desarrollo del proceso educativo, tanto a nivel microsocioal como macrosocioal de todos los que intervienen en el proceso educativo"⁷

La participación es una forma de mantener las relaciones humanas y consideramos que en un grupo de directores, es importante llevar a cabo un grado máximo de participación, que les permita ser tomados en cuenta como personas pensantes y capaces de expresarse, sobre todo que se lleven a cabo sus ideas para resolver los problemas educativos.

Tiene también la participación una fuerza motivadora que lleva al grupo a tener cohesión y fuerza en la toma de decisiones.

El grupo debe de recibir a la participación, como un cambio, que puede traer consigo un choque cultural.

3. Trabajo colegiado.

⁷ SANCHEZ DE HORCAJO JJ. "Gestión participativa: cuadro conceptual" en: La gestión participativa en la enseñanza. Antología UPN Enfoques administrativos aplicados a la gestión escolar.p248

El director no está solo en su tarea de transformar la calidad educativa tiene unos compañeros que pueden ayudarlo a resolver los problemas educativos, forma parte de un grupo y puede establecer dentro de este grupo tanto la comunicación que es muy importante para que el trabajo en grupo se pueda desarrollar, también es importante manejar la participación de todos los actores educativos y dentro de esta participación poder establecer un trabajo colegiado.

Mediante fórmulas colegiadas se puede llegar a una toma de decisión más participativa e involucrativa.

Un trabajo compartido bajo el esquema de trabajo colegiado resulta más efectivo y puede partir de experiencias y saberes de todos los miembros del grupo.

Un ambiente colegiado proporciona oportunidades para la interacción, porque entre colegas se pueden proporcionar ideas y apoyo. Un ambiente colegiado sirve como crítica y fuente de motivación y estimulación. Los estudios recientes demuestran que el trabajo efectivo y productivo se alcanza mejor a través de normas profesionales compartidas y no mediante sanciones burocráticas.

El profesor mediante el trabajo colegiado puede emprender empresas -

que no podría llevar a cabo solo.

Las responsabilidades deben de implicar un acuerdo y un diálogo permanente con los padres de familia, los alumnos, los maestros y la comunidad y es así como todos los elementos toman parte colegialmente en la responsabilidad global del proceso educativo.

4. Gestión escolar.

El director de Educación Especial debe de realizar su trabajo bajo el nuevo concepto de gestión escolar. Tomando a la gestión como "el proceso de planificar, organizar, dirigir, coordinar, presupuestar, supervisar, evaluar y controlar".⁸ En este concepto se engloban las funciones que el director tendrá que desempeñar en la actualidad.

El término de gestión tendrá que ser por este motivo mucho más amplio y no limitarse sólo al plano administrativo. Tenemos que considerar una gestión pedagógica la cual articula metas y lineamientos del sistema educativo con la actividad escolar concreta. Muchas acciones consideradas como administrativas repercuten fuertemente en decisiones académicas.

⁸ Idem

Un modelo de gestión implica un conjunto de estrategias dirigidas a la solución de problemas debidamente identificadas y clarificadas.

Con el tiempo" la burocracia y sus estilos han configurado un tipo de directivo que va desarrollándose en oposición a las necesidades académicas de la educación, por los requerimientos de tipo administrativo a que están sujetos. Pero el puesto directivo debe ser considerado como el jefe de una empresa pedagógica.⁹

Los directores de los servicios de educación especial en la zona 22 cumplen con un papel administrativo en el cual tratan de llevar a cabo funciones que los llevan a tareas de supervisión y de control, dejando muchas veces de lado funciones académicas. Son directores que se esfuerzan por obtener recursos de tipo material para poder llevar a cabo su trabajo, debido a los nulos recursos económicos que reciben para dotar a los maestros de material suficiente.

En lo que se refiere a las actividades de supervisión y control podemos destacar la función desde el plano también administrativo ya que se encargan en gran medida de verificar asistencia y cumplimiento de las tareas del personal que tienen a su cargo.

⁹ EZPELETA Justa. " Problemas y teoría a propósito de la gestión pedagógica" en: La gestión pedagógica en la escuela. Antología UPN. La gestión como quehacer escolar.p. 95

Considerando al director como un líder académico es importante darle un giro a las funciones directivas y considerar de mayor importancia las actividades técnicas que puede tener un director, las cuales podrían estar encaminadas a construir junto con su personal acciones compartidas para llevar a cabo la integración educativa desde un plano académico las cuales estarían relacionadas con la sensibilización, capacitación y operatividad en los diferentes servicios de educación especial.

Es importante destacar el papel que tiene el director en la organización técnica operativa de los servicios de educación especial, el coordina las acciones tanto de los maestros como del equipo interdisciplinario, esta coordinación se tendrá que establecer a su vez con la escuela regular.

5. Calidad educativa y el papel del director.

Primeramente describiremos lo que en la actualidad se entiende por calidad educativa. Según Sylvia Schmelkes nos dice que existen cuatro componentes de la calidad que son relevancia, eficacia, equidad y eficiencia.

La relevancia es cuando se ofrece a los alumnos aprendizajes significativos.

La eficacia es la capacidad para lograr objetivos propuestos y

relevantes.

La equidad reconoce la diversidad y la incidencia de diversos factores sobre la escolaridad y el aprendizaje, por lo cual se tendrá que apoyar de manera diferencial a los alumnos, escuelas, zonas que más lo necesiten.

Eficiencia este componente es comparativo y juzga de mayor calidad al sistema educativo que logra los mismos resultados con menores recursos y es necesario establecer esta comparación en relación con los otros tres componentes de la calidad.

La calidad es un concepto relativo ya que siempre se le juzga en comparación con algo por lo que hay que definir los parámetros.

La calidad educativa es un concepto dinámico, los parámetros que fijamos para compararnos se tienen que ir superando periódicamente de tal manera que el sistema educativo se pueda ir desarrollando y adaptando a las realidades sociales, económicas y políticas.

El director es el principal protagonista para alcanzar la calidad en los centros educativos ya que debe ser un "líder capaz de motivar, facilitar y

estimular tanto a su personal docente como a los padres de familia".¹⁰

El director debe comprometerse a involucrar a su personal en un proceso participativo y no limitar su función a meros aspectos administrativos.

El director debe partir de un plan que tendrá que explicarlo a los maestros y motivarlos para que todos los realicen.

El director debe promover que el personal este orgulloso con su trabajo, debe ser un líder que en vez de inspeccionar y evaluar el trabajo de las personas es un compañero que aconseja y dirige a su gente aprendiendo de ellos y con ellos.

Para mejorar la calidad no debemos partir de intuiciones sino de información sólida para esto hay que conocer nuestra escuela y reconocer que existen problemas.

Para participar en un proceso de formación en el trabajo "implica aprender a vivir valores nuevos: el valor de la insatisfacción constante; el valor de querer hacer el trabajo siempre mejor; el valor de la solidaridad; el valor de poner el objeto hacia fuera por encima de los intereses personales; el

¹⁰ SCHMELKES Silvia. "La calidad requiere liderazgo" en: Programa de actualización del maestro. Directivos Primaria. Antología UPN. La gestión como quehacer escolar.p153

valor de perder el miedo a expresarse, a criticar y a equivocarse; el valor de la humildad por la disposición y apertura de aprender de los demás".¹¹

Quando se dice que hay un problema de calidad se debe plantear si existe un esquema claro del papel que deben jugar los actores del conjunto educativo (docentes, alumnos , padres de familia, administradores). "El ideal cualitativo de la educación sería aspirar a un máximo de eficacia posible, pero para esto es por supuesto indispensable analizar el comportamiento, las actitudes, las necesidades y las expectativas de los actores mismos" ¹²

Al hablar de calidad de la educación esta profundamente ligada a la perspectiva del acceso al conocimiento, a su transmisión y al poder que de él se deriva, así como también a hablar de necesidades básicas de aprendizaje, de su gestión y de las estrategias de acción para su satisfacción, al acceso y a su difusión.

Un director "más que adoptar en forma definitiva un deber ser de la educación de calidad, trataría de lograr la implantación de procedimientos de calidad para garantizar que las definiciones sean plurales y participativas".¹³

¹¹ Ibidem p.155

¹² NAMO DE MELLO Guiomar. "Nuevas propuestas para la gestión educativa. P107.

¹³ Tenti Fanfani Emilio. "Consideraciones sociológicas sobre calidad de la educación". En Enfoques administrativos aplicados a la gestión escolar..México UPN SEP 1994. P 100

La calidad educativa debe tener en cuenta no sólo los resultados obtenidos sino también los procedimientos que se llevan a cabo para el logro de objetivos educativos.

Para el logro de objetivos en relación a la integración educativa se tienen que buscar medios más eficientes basados en valores, actitudes y procesos de aprendizaje acordes a alumnos que presenten necesidades educativas especiales.

El director de educación especial cuando pretende lograr la calidad en los servicios que coordina decimos que trata de llevar a cabo acciones que permitan a los alumnos que son atendidos en los servicios de educación especial a que cada vez tengan más acceso a los contenidos de la escuela regular, realiza actividades de gestoría junto con la escuela regular para que se atienda a los alumnos sin excluirlos, trata de hacer conciencia con el personal tanto de educación especial como con la escuela regular para que cambien esas actitudes de rechazo hacia ciertos niños.

6. Las funciones directivas.

Muchas veces "el director quiere ser un profesional, pero se siente inseguro ante lo no dominado, la complejidad, la exigencia de un modo

nuevo de actuar es un campo todavía sin roturar. Son muchas las novedades a las que se tiene que enfrentar, que van desde el cambio estructural y funcional hasta el psicológico y personal".¹⁴

Los directores de la zona escolar se tienen que enfrentar a las cuestiones aquí mencionadas ya que para todos trabajar la integración educativa fue algo novedoso y hasta cierto punto desconocido, aunque algunos tenían la experiencia de trabajar en grupos integrados el nuevo modelo exige una mayor correlación con la escuela regular, fueron muchas las novedades y los obstáculos que tuvieron que enfrentarse uno de ellos es la organización de las escuelas regulares y poder coordinar diversas formas en un centro de educación especial. Un cambio personal fue dejar espacios que se habían adquirido a lo largo de muchos años de trabajo en el nivel de educación especial para pasar a espacios donde exista la necesidad de atender niños con necesidades educativas especiales, sin importar la comodidad del espacio o la cercanía a sus domicilios.

El director debe tratar de implementar entre sus colegas una cultura de participación destacando los valores de la gestión participativa. Implementar esta cultura no es nada fácil porque como se dio la integración educativa no fue precisamente por medio de la participación, por este motivo las personas

¹⁴ PASCUAL PACHECO Roberto "La función directiva en el contexto socio-educativo actual" en La gestión educativa ante la innovación y el cambio. Antología UPN. La gestión como quehacer

que trabajan en los servicios de educación especial se sienten como que no fueron tomados en cuenta para dar el cambio.

Esta cultura se tendrá que ir estructurando poco a poco y para lo cual el director no tendrá que desanimarse. El director debe de ser un modelo de lealtad, motivación y compromiso.

El director debe establecer un trabajo grupal en el centro educativo dentro del cual se debe compartir y vivir valores y concretizarlos en objetivos. " La dirección del grupo en la solución de conflictos debe contar con los suficientes recursos y conocer al grupo como para proponer objetivos integradores en la mayor parte de los conflictos que se presenten " ¹⁵ Para lograr esto es necesario sacar a la luz los intereses los valores de todos los miembros del colectivo escolar para así crear la conciencia de grupo donde se deje de lado el "yo" para que se transforme en un "nosotros".

Otra manera efectiva de llevar a cabo la función directiva es la toma de decisiones de una manera en la que el consenso sea una norma habitual. Para el consenso no se trata de contar "votos" o ponerse a charlar sobre diferencias, es realizar un análisis de las consecuencias que estas diferencias pueden presentar en el grupo.

"La función directiva de la coordinación, junto con el equipo directivo debe servir para dar unidad y sentido global a toda la acción educativa". ¹⁶

El cambio significativo que requiere el director de educación especial es tomar al grupo de maestros y sentirse él como parte de un grupo tanto con sus compañeros maestros como con sus compañeros directivos, que busque la participación de todos para llevar a cabo un trabajo colegiado, que gire su trabajo en una nueva gestión escolar que lo lleven a orientar a su centro de trabajo hacia una calidad educativa, donde los niños con necesidades educativas especiales sean atendidos en todas las dimensiones.

¹⁶ Ibidem. P84

CAPITULO 5

CONSTRUYENDO LA INNOVACION

1. El proyecto innovador.

El proyecto de innovación surge para dar respuesta a las dificultades que se presentan en las instituciones educativas.

Se proponen tres tipos de proyectos de innovación que son: proyecto de intervención pedagógica, proyecto de acción docente y proyecto de gestión escolar.

El proyecto de intervención pedagógica esta dirigido a solucionar las problemáticas relacionadas a los procesos de enseñanza aprendizaje de los contenidos escolares.

El proyecto de acción docente se relaciona con la solución de problemas relacionados con los procesos escolares.

El proyecto de gestión escolar tiene que ver con la transformación del orden y de las prácticas institucionales que afectan la calidad del servicio que ofrece la escuela.

Se ubica el presente proyecto de innovación dentro del proyecto de gestión escolar porque queremos de alguna manera impactar en la calidad a través de los siguientes planteamientos:

La apertura hacia la participación de los actores del proceso educativo.

El acercamiento a la toma de decisiones en base a necesidades reales según la problemática enfrentada por cada servicio de educación especial correspondiente a la zona escolar 22.

Una autonomía y liderazgo académico por parte de los directivos de educación especial.

"Las premisas fundamentales del concepto del Proyecto de Gestión Escolar son: que el orden institucional y las prácticas institucionales impactan significativamente la calidad del servicio educativo que ofrecen las escuelas y, que es posible gestionar un orden institucional más apropiado para un servicio de calidad, a partir de modificar de forma intencionada las prácticas institucionales que se viven en la escuela mediante la construcción de proyectos de gestión escolar".¹⁷

¹⁷ RIOS DURAN Jesús Eliseo, BONFIL Y CASTRO Ma. Guadalupe, MARTINEZ DELGADO María Teresa. "Características del proyecto de gestión escolar". Antología UPN. [Hacia la innovación](#).p97

Por otra parte consideramos que la forma mas viable para modificar el orden institucional "radica en la construcción del proyecto escolar, en permanente redefinición a partir de la recuperación crítica y colectiva de las prácticas institucionales por los sujetos que las generan y que son afectados por ellas, y con la intención de ajustar permanentemente dichas prácticas a los fines de la institución"¹⁸

El presente proyecto toma la participación de los directivos de educación especial de la zona 22, de la inspectora escolar y de autoridades involucradas con el nivel.

Pretendemos considerar a la participación en tres momentos. La reflexión de la acción, la reflexión en la acción y la transformación de las formas de acción.

Consideramos que la participación de todos en este proyecto debe favorecer el sentido de la responsabilidad, la toma de decisiones en colectivo para recuperar y destacar las problemáticas con las que nos enfrentamos ante la integración educativa y las soluciones a estos problemas y por último tomar conciencia de que la cuestión pedagógica debe jugar un papel primordial en el proceso de integración educativa.

¹⁸ Ibidem, p 97

El presente proyecto toma a la gestión escolar como respuesta, como una táctica para el logro de la Integración Educativa. Ya que en una comunidad educativa es necesario el acuerdo, la negociación y conciliación de los intereses individuales y de grupo, así como de las normas que una institución hereda y que ahí se gesta.

Trata de ver a la gestión educativa desde la perspectiva de centrar esfuerzos en el logro de procesos educativos.

Este proyecto de innovación trata de establecer procedimientos específicos que lleven a los directores de educación especial a transformar su práctica en una práctica fundamentada en la gestión escolar.

2. Planteamiento del problema

Considerando el momento por el que atraviesan los servicios de Educación Especial del subsistema Estatal en cuanto a la operatividad de los servicios USAER Y CAM es conveniente replantear la función del director dentro del proceso de Integración Educativa.

Sabemos que los verdaderos cambios, los cambios cualitativos son entre otras cosas asunto de las personas que trabajamos en las instituciones educativas y de las relaciones que establecemos entre nosotros mismos, con

los alumnos y con la comunidad a la que servimos. Con esto aseguramos que la mejoría de los servicios de educación especial como clave en un proceso de búsqueda de calidad. Si la dirección de una escuela no esta involucrada y comprometida con el propósito de mejorar la calidad, es muy difícil que ésta mejore.

Es importante destacar que los directores en servicio, por las mismas necesidades de la práctica y por las características de la estructura orgánica del Sistema Educativo, se enfrentan ante la realidad de desarrollo formal e informal de diversas acciones de gestión.

Considerando las premisas anteriores se desprende el siguiente cuestionamiento ¿Cuál es la función del director de educación especial frente al proceso de integración educativa?

3. Solución al problema.

En este apartado proponemos la alternativa para avanzar, del problema planteado al problema resuelto.

Como solución al problema proponemos establecer un grupo colegiado de directores de los servicios de educación especial para que mediante un trabajo de construcción grupal promover la capacitación, actualización y

con los directores de educación especial.

Tienen pertinencia ya que los directores se percibe que tienen la disposición de trabajar en relación con estas categorías tomando en cuenta el momento que atraviesan los servicios de educación especial hacia el cambio en su forma de operar.

Consideramos que presentan suficiencia porque cubren las diferentes posibilidades de respuesta por parte de los directores.

4. Propósitos del proyecto.

Tomamos como propósitos los siguientes.

- Organizar reuniones periódicas de manera colegiada con los directores.
- Abordar principalmente cuestiones académicas en reuniones de directores.
- Promover la participación, el compromiso y la creación de acciones propias que lleven a elevar la calidad en la atención que se brinda en los servicios de Educación Especial y que a su vez los directores fomenten con su personal estas características.
- Caracterizar las funciones que realiza el director de Educación Especial.-

5. Estrategias aplicadas.

Mediante las estrategias aquí propuestas se pretende establecer un plan de acciones que vengán a resolver la problemática planteada y descubierta a través del diagnóstico realizado, tomando en cuenta los recursos con los que contamos y los apoyos necesarios.

Las estrategias se llevaron a cabo en el período comprendido de Agosto de 1998 a Abril de 1999.

Dentro de las estrategias se incluye el nombre de la estrategia, objetivo, acciones, participantes, tiempos y evaluación.

Estrategia No. 1

Propuesta para trabajo con directores del nivel de educación especial.

OBJETIVO: Presentar la propuesta para análisis y factibilidad de aplicación.

ACCIONES:

- **Elaborar una propuesta para trabajar con los directores de educación**

especial.

- Mediante una plática explicarle la utilidad que tendrá conformar el grupo de directores de educación especial.

PARTICIPANTES: Jefe de la División de educación especial y la inspectora escolar.

TIEMPO: La primer semana que nos presentamos a trabajar.

EVALUACION: Comentarios y sugerencias relacionadas con acuerdos que se establezcan para llevar a cabo esta propuesta.

Estrategia No. 2

Presentar propuesta de trabajo colegiado con directores a ellos mismos.

OBJETIVO: Presentar a los directores la propuesta para definir la participación, espacios y tiempos.

ACCIONES:

- Convocar a reunión de directores.

- Realizar reunión de directores mediante un orden del día. Explicar el ~~objetivo de la propuesta para establecer un grupo colegiado de directores.~~

- Definir la participación que cada uno de los miembros tendremos en esas reuniones de trabajo del grupo de directores.

PARTICIPANTES: Todos los directores del nivel de educación especial del subsistema estatal y la inspectora escolar.

TIEMPO: Ultima semana de Agosto.

EVALUACION: Aplicación de una encuesta para conocer los diferentes puntos de vista sobre organización.

Estrategia No. 3

Revisar algunos fundamentos sobre gestión e integración.

OBJETIVO: Analizar conceptos sobre integración educativa y los procesos gestivos para llevar a cabo ésta.

ACCIONES:

- Conseguir los videocasets sobre integración educativa.
- Revisarlos para identificar el más factible de ser visto por los directores y que apoye el objetivo propuesto.
- Llevarlo a la reunión de directores.
- Analizarlo por el grupo y destacar los conceptos más importantes.

PARTICIPANTES: Directores e inspectora escolar.

TIEMPO: Primera semana de Septiembre.

EVALUACIÓN: Análisis de los conceptos que se manejarán en relación a la gestión y la integración educativa.

Estrategia No. 4

Elaboración de proyectos colectivos escolares.

OBJETIVO: Identificar los principales problemas que atraviesan los servicios de educación especial y darles solución de manera conjunta y participativa.

ACCIONES:

- Sensibilizar a directores sobre la importancia de elaborar proyectos colectivos escolares para la organización del trabajo.
- Capacitar a directivos sobre la metodología para elaborar proyectos colectivos escolares.
- Capacitar a los personales de los diferentes servicios para elaboración de proyectos colectivos escolares.
- Elaboración de los proyectos en cada servicio de educación especial buscando la participación de todos los elementos que conforman la institución.

PARTICIPANTES: Personal de CIYDA, directores de educación especial, personal docente y administrativo de los servicios e inspectora escolar.

TIEMPO: Segunda semana de Septiembre.

EVALUACIÓN: Elaboración de los documentos del proyecto escolar de cada servicio.

Estrategia No. 5

Confrontación de la situación que guarda la zona 22 de Educación Especial.

OBJETIVO: Identificar los principales problemas, analizar las causas, desarrollar el proyecto zonal para así establecer acciones compartidas en relación a educación especial.

ACCIONES:

- Recopilar información mediante equipos de trabajo y basada en los proyectos de cada servicio para determinar cuáles son las amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades que tenemos en la zona escolar.
- Compartir con el grupo su análisis.
- Detectar las problemáticas más incidentes y categorizarlas.
- Planear estrategias de acción para llevar a cabo este proyecto y definir a los participantes.
- Hacer seguimiento del proyecto.

PARTICIPANTES: Directores e inspectora de la zona 22

TIEMPO: Tercera semana de Septiembre.

EVALUACION: Documento elaborado como proyecto de la zona.

Estrategia No. 6

Definir el compromiso de los integrantes del grupo de directores.

OBJETIVO: Identificar la importancia que tenemos como miembros del grupo.

ACCIONES:

- Establecer reglas para que el grupo funcione como tal.

PARTICIPANTES: directores e inspectora escolar.

TIEMPO: Primera semana de Octubre.

EVALUACION: Mediante una lista de control, registrar las participaciones de cada uno de los directores.

Estrategia No 7.

Aprender a aprender de los demás.

OBJETIVO: Reconocer los saberes propios y ajenos, redescubrir lo que nuestros colegas han venido construyendo a lo largo de su vida personal y profesional, otorgar confianza y valoración que los directivos otorguen a sus compañeros y así mismo.

ACCIONES:

- Realizar de manera individual una biografía.
- Comentarla al grupo.
- Identificar lo que cada director construye en su vida profesional.
- Comentar cómo le sirvió esta construcción para resolver algún problema que se le haya presentado.

TIEMPO: Primera semana de Octubre.

PARTICIPANTES: Directores e inspectora de educación especial.

EVALUACION: Análisis de las biografías de cada participante.

Estrategia No. 8

Establecer la reflexión sistemática y un análisis crítico y auto crítico.

OBJETIVO: Identificar cómo la vida docente se vuelve una rutina envuelta en tradiciones. Admitir la importancia de los procesos evolutivos inconscientes para descubrir la importancia de la vida cotidiana e intentar traerla a la conciencia y reflexionar sobre ella.

ACCIONES:

- Presentar a los directores un cuestionario.

- En la reunión colegiada de directores reflexionar las respuestas en grupo de manera personal y autocrítica.

TIEMPO: Primera semana de Noviembre.

PARTICIPANTES: directores e inspectora escolar de educación especial.

EVALUACION: Registro de las respuestas del cuestionario y el impacto que tenga en las funciones de los directores.

Estrategia No. 9

Identificar las funciones que desarrolla el directivo de educación especial.

OBJETIVO: Identificar las funciones que más desarrollamos y si éstas son significativas dentro de la integración educativa.

ACCIONES:

- Anotar las funciones que realizamos como directores.
- Clasificarlas como administrativas o como técnicas.
- Realizar una gráfica de pastel indicando cual tiene mas incidencia.
- Comentar al grupo los resultados de estas actividades.

PARTICIPANTES: Asesora del subsistema federal, directores e inspectora de educación especial del subsistema estatal.

TIEMPO: Segunda semana de Enero.

EVALUACION: Elaboración de un cuadro en cuanto a las necesidades y problemáticas de los directivos y formas de resolverlas.

Estrategia No. 10

Buscar implementar estrategias de participación y gestión hacia dentro de los servicios de educación especial.

OBJETIVO: Tratar de involucrar al personal del USAER 7502 en la participación y gestión para llevar a cabo los festejos de su VI aniversario.

ACCIONES:

- Invitar al personal para que apoyen a su directora en la organización de los festejos del VI aniversario.

- Buscar la participación de los mismos maestros para que con sus experiencias vividas dentro del proceso de integración educativa comuniquen a la comunidad estas experiencias.

- Buscar apoyos de las autoridades para que se lleve a cabo el evento.

- Buscar la asistencia y participación de personal de la escuela regular.

PARTICIPANTES: Personal del USAER, autoridades educativas tanto de educación especial como de la escuela regular (inspectores, jefes de división, jefe del Departamento de Educación Básica) autoridades municipales, padres de familia y alumnos de USAER.

TIEMPO: De Enero hasta el 15 y 16 de Marzo.

EVALUACION: Realizar con el personal de USAER un análisis del impacto y las acciones llevadas a cabo para este festejo.

Estrategia No. 11

Buscar la participación de los docentes para asumir cargos de directivos.

OBJETIVO: Tratar de que sea más abierta la participación de los docentes para que por voluntad y méritos asumir el cargo de director.

ACCIONES:

- Buscar con la comisión mixta de escalafón el apoyo para poder

realizar una convocatoria interna para seleccionar directivos dentro del nivel de educación especial.

- ~~Realizar la convocatoria.~~

- Dar a conocer a todos las personas que trabajan en el nivel de educación especial la convocatoria para asignar directores en cuatro servicios de nueva creación.

PARTICIPANTES: Personal docente, directivos, inspectora escolar, jefe de la División de Educación Especial.

TIEMPO: Marzo

EVALUACION: Analizar el nivel e interés del personal de educación especial como respuesta a esta estrategia.

Estrategia No. 12

Evaluar el trabajo realizado en la propuesta de trabajo colegiado de directores.

OBJETIVO: Rescatar por medio de una encuesta el impacto que pudo tener

las propuesta llevada a cabo con los directores de educación especial.

ACCIONES:

- Elaborar una encuesta para aplicarse a directores.
- Aplicar la encuesta.
- Analizar los resultados.

PARTICIPANTES: Directores e inspectora de la zona 22

TIEMPO : Tercera semana de Abril.

EVALUACION: Mediante la encuesta rescatar y analizar los aspectos de impacto relacionados con la aplicación de las estrategias de la propuesta.

6. Plan de Actividades.

Mediante el plan de trabajo se pueden organizar las actividades siguiendo una secuencia de tiempo específico para lograr el propósito deseado.

En el plan se identifican los objetivos mediante los cuales se constituyen los referentes básicos para la organización y operacionalización del trabajo.

En nuestro trabajo tenemos como objetivos los siguientes:

- Darle un sentido académico a las reuniones de directores.
- Formar un grupo colegiado de directores para apoyar la tarea directiva.
- Trabajar elementos de gestión escolar a través del proyecto colectivo escolar.
- Impactar mediante los proyectos de cada centro de educación especial en el trabajo organizado por la zona escolar 22.

Dentro del plan de actividades contemplamos el tiempo en el que se va a llevar a cabo la implementación de las estrategias el cual esta contemplado aplicarse a partir del mes de Agosto de 1998 al mes de Abril de 1999.

Los recursos que se utilizarán son diversos materiales bibliográficos sobre integración educativa, así como videocasets de integración educativa, documentación sobre proyectos escolares.

Algo muy importante que se tiene que tomar en cuenta es el espacio físico donde se llevarán a cabo las reuniones de directores, ya que en los servicios de educación especial no contamos con salas de juntas, por lo que se consiguió el Centro de Maestros.

La evaluación de las estrategias se tiene que precisar las técnicas e instrumentos para hacer el seguimiento y evaluación de la alternativa en distintos momentos, para recuperar los resultados y hacer los ajustes pertinentes.

En el presente trabajo se pretende llevar a cabo una evaluación formal tomando en cuenta la evaluación participativa, de tal manera que el grupo de directores se involucre.

Los instrumentos de evaluación considerados son los siguientes:

- Lista de control.
- Encuestas
- Entrevistas
- Registro en diario de campo.

La evaluación será de manera permanente en la medida en que las estrategias sean aplicadas.

A continuación se presenta el cronograma de actividades.

5.7. Resultados obtenidos.

En este espacio explicaremos las situaciones a las cuales nos enfrentamos durante la aplicación de la presente propuesta, los avances obtenidos, ajustes que se tuvieron que realizar, el análisis de nuestro desempeño y los elementos innovadores que fuimos trabajando.

El grupo de directores sufrió modificaciones al inicio del ciclo escolar ya que se presentaron cambios y algunos directores pasaron a ocupar otros puestos.

Hubo cambios entre las autoridades del Departamento de Educación incluyendo al jefe de la División de Educación Especial y las estrategias en las cuales se involucra al jefe de la División se tuvieron que implementar dos veces en diferentes tiempos.

Mediante consenso con los directores en lo que se refiere a formar el grupo de directores se llegó al acuerdo de que se trabajará respetando el

horario de trabajo de los servicios que atendían debido a que los directores del turno vespertino trabajan por las mañanas y no podían asistir a las reuniones por lo que se formaron dos grupos de directores, uno matutino y otro vespertino el cual era menos numeroso.

Las reuniones fueron llevadas a cabo en un lugar fijo establecido desde el principio del ciclo escolar y bajo consenso también de los directores, buscando un lugar accesible y cómodo para todos, seleccionando el Centro de Maestros.

Cuando se nos planteaba la posibilidad de innovar en nuestra práctica docente y ante la necesidad de establecer un trabajo más académico con los directores de educación especial elaboramos una propuesta para trabajar con ellos de una manera sistemática y académica las reuniones de directores por lo cual elaboramos un documento que les dimos a conocer y donde mediante consenso determinamos las acciones que se llevaran a cabo.

En el registro del diario de campo se encuentran las opiniones, comentarios y sugerencias que se establecieron para llevar a cabo esta propuesta. De los comentarios que podemos rescatar es que los directores estaban muy aislados haciendo un trabajo cada uno sin conocer el trabajo o experiencias de sus compañeros por lo que aceptaron involucrarse en el trabajo colegiado de directores. Otra situación que se manejo es que en las

reuniones de directores que se estaban llevando anteriormente eran solo reuniones informativas y consideraban que no se crecía en cuanto a construcción de conocimientos y experiencias. Las reuniones eran monótonas y solo se trataban aspectos de tipo administrativo. Tomando en cuenta estas opiniones se procedía continuar con las estrategias aquí planteadas.

Los resultados de la aplicación de la estrategia 2 (Anexo No. 1) se refieren a la organización de las reuniones por lo cual aplicamos una encuesta donde todos opinaron que se respetara el turno de trabajo, que las reuniones fueran mensuales, los primeros jueves de cada mes, y así ellos ya tendrían organizado su trabajo.

Para poder establecer una coordinación entre integración educativa y gestión escolar rescatamos un video casete sobre la gestión educativa y la integración escolar. En la observación escrita en el diario de campo se destacan como los directores establecen mediante sus comentarios la relación y la importancia que tiene para llevarse a cabo la integración educativa, la elaboración de los proyectos colectivos escolares, donde todos los integrantes del servicio de educación especial y el personal de la escuela regular se reúnen para elaborar dicho proyecto. Destacan también la importancia que tiene la escuela integradora y no sólo el trabajo unilateral del equipo de USAER. Con esta estrategia se empieza de algún modo la

sensibilización para poder trabajar en los servicios de educación especial bajo un proyecto colectivo escolar.

Con la aplicación de la estrategia No. 4 entramos de lleno a trabajar los proyectos colectivos escolares. Se hablo con los directores sobre la importancia de trabajar bajo proyectos y fue así como buscamos la participación de personal de CIYDA para que nos capacitara primeramente a directivos sobre la metodología para trabajar los proyectos colectivos escolares, de este primer acercamiento surgió mayor interés por parte de los directores de tal manera que solicitamos que esa capacitación fuera extensiva para todo el personal de todos los servicios de educación especial y fue así como cada servicio elaboro su documento de proyecto colectivo escolar donde intervenían todas las personas que laboraban en dichos centros.

La estrategia anterior sirvió de preámbulo para llevar a cabo la estrategia No. 5 donde tomando en cuenta los proyectos de todos los servicios adscritos a la zona 22 se realizó el proyecto de zona. Este proyecto fue presentado al jefe de la División de Educación Especial y a todos los directores de los servicios de educación especial.

Ya que habíamos realizado trabajo de tipo académico definimos el compromiso que teníamos como integrantes de un grupo que quería crecer

como tal por lo cual pretendíamos establecer ciertos lineamientos para asistir y participar de una manera activa en nuestras reuniones y al momento de llevarlo a consenso fue muy importante la participación de los directores al dar a conocer que si éramos un grupo no tendría que haber premios o castigos por participar y asistir sino que era un compromiso compartido donde cada quien era responsable como parte importante de este grupo y si no se asistía y participaba el grupo no crecería. En esta estrategia se aplico una lista de control como instrumento evaluativo para registrar las participaciones de los directores. (Anexo No. 2)

En la estrategia No. 6 era importante como parte del grupo que somos conocer y reconocer los saberes cada uno de nosotros tenemos. Esta estrategia fue muy enriquecedora porque hay compañeros de muchos años y no sabemos como empezaron su carrera que los motivo para realizarla y así mismo pudimos valorar a nuestros compañeros.

Para la estrategia No. 7 se les presento un cuestionario que contenía una serie de preguntas que los llevaba a la reflexión de su práctica docente. Con este cuestionario pudimos percibir quien consideraba su trabajo de una manera mas gestiva y quienes lo manifestaban como administrativo y de supervisión. (Anexo No. 3)

La estrategia anterior se enlaza con la estrategia No. 8 que nos lleva a

identificar las funciones que realiza el director de educación especial en el marco de la integración educativa, para tratar de hacerla más objetiva buscamos a una persona que esta hasta cierto punto fuera del trabajo que realizamos en el subsistema estatal, pero que tuviera la experiencia y el conocimiento del trabajo de los directores de educación especial por eso buscamos una asesora de educación especial del subsistema federal. Los resultados que obtuvimos mediante el análisis de cuadros comparativos pudimos rescatar que realizamos una gran cantidad de tareas administrativas que podemos relegar en nuestras compañeras secretarias y destacamos la posibilidad de darle una real importancia y prioridad a las actividades académicas.

La experiencia en la aplicación de la estrategia No. 9 fue como ver el trabajo que estabamos realizando con el grupo de directores impactar dentro de uno de los servicios de la zona 22. En este evento fue poner en práctica los conceptos de gestión escolar, donde todo el personal participó de manera activa y coordinada para llevar a cabo el festejo de aniversario de un USAER. Los maestros que iniciaron el trabajo de integración educativa fueron los que expusieron en diferentes ponencias las experiencias que habían tenido para llevar a cabo la integración educativa. Fue mostrar a la comunidad lo que un grupo de personas comprometidas con su trabajo puede realizar. No necesitaron a personas extranjeras o con diferentes experiencias alejadas muchas veces de la realidad para poder llevar a cabo

un evento de gran relevancia para la educación especial en el estado. Fue muy importante como autoridades educativas (jefa del área académica, inspectores escolares) y diferentes autoridades de otras dependencias gubernamentales se involucraron para que este evento se llevara a cabo. También es importante destacar el interés que presentaron los maestros y directores de las escuelas regulares para asistir a este evento donde también ellos participaron dando a conocer sus experiencias. Los maestros que participaron en el evento dieron sus puntos de vista acerca de las experiencias que tuvieron con el trabajo de integración educativa, ellos comentaron que en un primer momento tenían temor hacia el trabajo que tendrían que realizar con niños con necesidades educativas especiales, este temor con el tiempo se fue retirando, de tal manera que en la actualidad no ven el trabajo con este tipo de niños con temor sino como un reto , comentaban que les fue difícil realizar adecuaciones curriculares , incluso que el mismo nombre los asustaba, pero reflexionando en su práctica consideraban que las adecuaciones las realizaban muchas veces con todos sus alumnos y no solo con alumnos con necesidades educativas especiales.

Algunos maestros hablaron con sus autoridades para que les permitieran asistir mejor al evento de educación especial que a los talleres programados por Sección Técnica, a lo cual las autoridades respondieron afirmativamente después de varias insistencias.

Con la puesta en marcha de la estrategia No. 10 tratamos de realizar la participación para la asignación de directivos que fuera un proceso más abierto, aunque interno ya que todavía no se puede solucionar la dictaminación de plaza de directores dentro del subsistema estatal, más sin embargo tuvimos bastante respuesta del personal adscrito a los diferentes servicios y se pudo nombrar a cuatro directores, tres de ellos de USAER foráneos y uno en la ciudad de Chihuahua.

La aplicación de la alternativa No. 11 nos llevo a reflexionar y evaluar el impacto de la aplicación de la propuesta con los directores mediante una encuesta, donde los directores dan su punto de vista acerca de las reuniones que llevamos a cabo durante la aplicación de la alternativa, en esta encuesta (Anexo No. 4) nos dimos cuenta que algunas de las estrategias aplicadas con directores se aplicaron también en los servicios de educación especial, estas estrategias fueron: análisis del video casete de integración educativa, el proyecto colectivo escolar, la de aprender a aprender de los demás, y la identificar las funciones que realiza el personal dentro de los servicios de educación especial.

CONCLUSIONES.

Para concluir la presente propuesta que expresa "La función del director frente al proceso de integración educativa" la cual fue aplicada con los directores de los servicios de educación especial podemos rescatar lo siguiente.

El cambio en el modelo de operar de los servicios de educación especial hacia la integración educativa presentó una serie de cuestionamientos y carencia de experiencia propias que nos vino a motivar para de ahí plantear una problemática que giraba en torno a las funciones que como directores desempeñamos y como líderes en la organización de un centro escolar. Es por esto que surge la función del director como una persona capaz de organizar, motivar y coordinar las tareas para que la integración educativa de niños con necesidades educativas se lleve a cabo.

El director de educación especial a través de la elaboración del proyecto colectivo escolar donde involucra a todo el personal que labora en su centro de trabajo así como autoridades en el establecimiento de un proyecto de zona escolar puede lograr aspectos de gestión escolar, como lo son el compromiso, la participación, detección de necesidades y metas reales que permitan el proceso de integración de manera certera y no en copia con otros

modelos establecidos en contextos diferentes.

Las estrategias aplicadas nos llevaron a tener una serie de aprendizajes que muchas veces no los contemplamos al momento de pensar en ellas, es hasta el momento de aplicarlas que nos damos cuenta de hasta donde verdaderamente podemos llegar.

Es un reto bastante grande porque las alternativas de gestión escolar pretenden cambios significativos en las maneras de actuación de las personas y tal vez no sean solo las maneras de actuación sino las conceptualizaciones que tenemos acerca de las funciones del director de educación especial.

De las reuniones colegiadas de directores surgieron ideas nuevas y respeto a diversas formas de expresarlas, pudimos replantearnos nuestra práctica como directivos y las relaciones que podemos tener con nuestros compañeros. Conocimos nuestro trabajo y el de los demás y juntos poder trabajar hacia la integración educativa, propusimos formas de trabajo y análisis desarrolladas en nuestras reuniones y sobre todo trabajar bajo un proyecto construido por todos los participantes y donde los compromisos son compartidos.

Pensamos que es factible de aplicarse en las próximas aperturas de

zonas escolares del nivel de educación especial y de escuela regular ya que el tiempo y nuestros alumnos nos demandan cada vez formas de trabajo más comprometido que nos lleven a darles una educación de calidad.

BIBLIOGRAFIA

ALLEN Louis A. "Planificación Empresarial y Escolar en La Gestión como quehacer Escolar. México UPN SEP 1995.

ASTORGA Alfredo y Van der Bijl Bart. "Los pasos del diagnóstico participativo" en Contexto y Valoración de la Práctica Docente. México UPN SEP 1995.

BALL Stephen J. "La Política de Liderazgo" en La Gestión como quehacer Escolar. México UPN SEP 1995.

BASS, M. Bernard. "El Impacto de los Directores Transformacionales en la Vida Escolar" en Enfoques Administrativos Aplicados a la Gestión Escolar. México UPN SEP 1995.

CEMBRANOS, Fernando, Montesinos David y Bustelo Maria. "La Evaluación en Aplicación de la Alternativa de Innovación. México UPN SEP 1995.

CHIAVENATO Idalberto. "Repercusiones de la teoría de las relaciones humanas" : Introducción a la teoría general de la administración en Enfoques administrativos aplicados a la gestión escolar. México, UPN SEP, 1995

CIYDA Coordinación de Investigación y Desarrollo Académico en Cuadernillo de Proyecto Escolar.

CONGRESO del Estado de Chihuahua. Ley Estatal de Educación. Febrero de 1998.

CUNNINGHAM William G. "Cultura no Estructura en Enfoques Administrativos Aplicados a la Gestión Escolar. México UPN SEP, 1995.

ETKIN Jorge y SCHAUVERSTEIN Leonardo. "Rasgos de la Cultura Organizacional" en La Gestión como quehacer Escolar. México, UPN SEP, 1995.

ETKIN Jorge y SCHAUVERSTEIN Leonardo. "Paradigma en el análisis organizacional" en Institución Escolar. México, UPN SEP, 1995

EZPELETA Justa. " Problemas y teoría a propósito de la gestión pedagógica" en: La gestión pedagógica en la escuela en La gestión como quehacer escolar. México, UPN SEP, 1995

KAUFMAN Roger. "Elementos de la Administración con Calidad" en Enfoques Administrativos Aplicados a la Gestión Escolar. México, UPN SEP, 1995.

Ley Estatal de Educación, 27 de diciembre de 1997.

Ley General de Educación

LOPEZ Melero Miguel "De la Reforma Educativa a la Sociedad del Siglo XXI. La Integración Escolar, otro modo de entender la Cultura"en Educación e Integración. México, UPN SEP, 1995.

MCLAUGHLIN Milbrey "Ambientes Institucionales que Favorecen la Motivación y Productividad de los Profesores"en La Gestión como quehacer Escolar. México, UPN SEP, 1995.

PASCUAL Pacheco Roberto "La función directiva en el contexto socio-educativo actual" La gestión educativa ante la innovación y el cambioen La gestión como quehacer escolar. México, UPN SEP, 1995.

RIOS Duran Jesús Elíseo, BONFIL Y CASTRO Ma. Guadalupe, MARTINEZ Delgado María Teresa. "Características del proyecto de gestión escolar"en Hacia la innovación. México, UPN SEP, 1995

SANCHEZ DE HORCAJO JJ. "Gestión participativa: cuadro conceptual" La gestión participativa en la enseñanza en Enfoques administrativos aplicados a la gestión escolar. México, UPN SEP, 1995

SCHMELKES Silvia. "La calidad requiere liderazgo" en: Programa de actualización del maestro. Directivos Primaria en La gestión como quehacer escolar. México UPN, 1995

SCHMELKES Silvia, "Los Contenidos Básicos en la Escuela Primaria", Conferencia presentada en la Mesa Chiapas para la Educación, marzo de 1996.

Secretaría de Educación Pública, Cuaderno de Integración Educativa N° 6 Proyecto General de Educación Especial, diciembre de 1996.

SEDA Santana Ileana. "Educación Integradora: Atención Diferenciada en una Escuela Común" Primer Congreso Estatal Integración de Personas con Discapacidad, un Compromiso de Todos. Chihuahua, Chih. Junio de 1996.

TENBRINK Terry D. "Evaluación" Guía Práctica para Profesores. Madrid 1988.

TENTI Fanfani Emilio. "Consideraciones sociológicas sobre calidad de la educación en Enfoques administrativos aplicados a la gestión escolar. México, UPN SEP, 1995

VAN Steenlandt Danielle. "Elementos de Planificación de la Integración

Escolar" en Educación e Integración. México, UPN SEP, 1995.

ANEXOS

Anexo No. 1

ENCUESTA PARA LA ORGANIZACIÓN DE LAS REUNIONES DE DIRECTORES.

¿En que local sugieres que se lleven a cabo las reuniones de directores?

¿Bajo que horario consideras que se lleven a cabo las reuniones?

¿Qué calendarización sugieres que se tome en cuenta para las reuniones?

Anexo No. 3

CUESTIONARIO SOBRE LA PRACTICA DOCENTE DE LOS DIRECTIVOS DE EDUCACIÓN ESPECIAL.

Favor de contestar las siguientes preguntas de manera reflexiva.

¿Qué estoy haciendo?

¿Por qué lo hago?

¿Qué pretendo con ello?

¿Es esta la actitud más pertinente?

¿Qué es lo que he aprendido?

¿Cómo lo he aprendido?

¿Cuál es la esencia de mi labor?

Anexo No. 4

EVALUACION A LAS REUNIONES DE DIRECTORES

¿Las reuniones cumplieron con tus expectativas? ¿Por qué?

¿Consideras que se cumplió el objetivo que pretendía formar un grupo colegiado de directores? ¿Por qué?

De las temáticas abordadas en estas reuniones ¿Cuáles fueron las que pudiste aplicar en tu centro de trabajo?

¿Qué opinas de los materiales presentados en estas reuniones?

¿Cómo consideras que fue tu participación en estas reuniones ¿ Por qué?

¿Cómo te sientes dentro del grupo de directores? ¿Por qué ?

¿Qué es lo que te gustaría cambiar en estas reuniones? ¿Por qué?

¿Qué opinas en lo que se refiere a la ubicación y horarios de las reuniones?

¿Consideras factible que se sigan realizando este tipo de reuniones el próximo ciclo escolar?

Escribe algunas sugerencias que nos permitan elevar la calidad de las reuniones de directores.

GRACIAS POR TU PARTICIPACION