



GESTIÓN Y LIDERAZGO EDUCATIVO: ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS DEL DIRECTIVO DE EDUCACIÓN ESPECIAL QUE PROMUEVEN LA INCLUSIÓN EDUCATIVA

Ana Victoria Báez Mendoza
anavictoria3a@hotmail.com

Área temática: A. 7) Prácticas educativas en espacios escolares

Línea temática: 8. Prácticas de inclusión: aprendizaje, cultura e identidad sexual en la institución

Porcentaje de avance: 40%

a) Trabajo de investigación educativa asociada a tesis de grado

Programa de posgrado: Doctorado en Desarrollo Educativo con Énfasis en Formación de Profesores.

Institución donde realiza los estudios de posgrado: Universidad Pedagógica Nacional Unidad 192.



Resumen

En el presente artículo se revisan algunos estudios realizados sobre los estilos de gestión y liderazgo, así como las prácticas llevadas a cabo por los directores de escuelas regulares de educación básica para favorecer la inclusión educativa, observando la falta de investigación acerca del papel que juegan los directivos de los servicios de educación especial en la promoción de entornos inclusivos. El objetivo de este estudio es analizar las prácticas de gestión y liderazgo educativo que realizan los directivos de educación especial para promover la inclusión educativa. Los ejes temáticos que guían este trabajo son gestión educativa, liderazgo educativo, dirección escolar, educación especial e inclusión educativa. Se parte de un paradigma cualitativo – interpretativo de investigación, proponiendo como diseño el estudio de casos. Se concluye que la gestión y el liderazgo educativo que ejerce un directivo es un factor fundamental para el logro de la inclusión escolar de aquellos alumnos que enfrentan alguna barrera para el aprendizaje y la participación, asociada principalmente a una discapacidad o dificultades en el aprendizaje, por lo que es de interés conocer el papel que juegan los encargados de dirigir los servicios de educación especial, quienes se han ocupado de apoyar en la integración de dichos estudiantes a las escuelas regulares en los últimos 30 años.

Palabras clave: Gestión educativa, liderazgo educativo, director escolar, educación especial, inclusión educativa.

Introducción

Conducir una escuela es una labor compleja, los directivos escolares llevan a cabo muchas funciones como conducir los procesos de mejora continua, acompañar a los profesores y contribuir a su desarrollo profesional, cuidar que se cumplan las normativas, realizar gestiones administrativas y organizativas, encabezar el consejo técnico escolar, fomentar la participación de los padres de familia, todo esto con la finalidad de lograr que la escuela sea un espacio para el aprendizaje, donde se garantice el derecho a la educación. Para lograrlo, la gestión directiva debe centrarse en los procesos de aprendizaje y la ejecución de los aspectos que permiten conseguirlo.

La gestión y el liderazgo educativo son factores que contribuyen al aprendizaje de los estudiantes, al influir en las motivaciones y capacidades de los docentes, en el entorno y el ambiente escolar (Pont et al., 2009; Vaillant, 2009). En este sentido, el fortalecimiento de la gestión y el liderazgo del director es primordial para favorecer la participación de todos los miembros del colectivo escolar en la configuración de una cultura basada en la colaboración y confianza que permita la formación de los alumnos en un ambiente sano, ordenado y seguro para todos.

Con relación a la educación inclusiva, el rol del director es determinante en el proceso de entender y asumir la atención a la diversidad en la escuela (Gómez-Hurtado, 2013). Para lograrlo es necesario que el director asuma un liderazgo inclusivo que propicie el desarrollo de una cultura escolar inclusiva, gestione metodologías activas y se adecúe a una cultura profesional integral y de colaboración (Fernández & Hernández, 2013), lo cual es esencial en los servicios de educación especial, debido a que el trabajo que se realiza está basado en la interdisciplinariedad.

Enseguida se describen algunos estudios realizados al respecto en los últimos años. En el 2018, Cruz y Tecaxco se propusieron analizar los discursos que han construido los directores de educación primaria del estado de Puebla, México, para explicar la educación inclusiva desde su perspectiva y desde las gestiones que realizan. Señalan que el director escolar es un agente clave en la generación de los cambios necesarios para que la educación inclusiva sea una realidad, por lo que es esencial la forma en que la perciben ya que esto influirá en el tipo de liderazgo que asumirán. Concluyen que los participantes conciben la educación inclusiva como aquella dirigida a atender a los alumnos con discapacidad o problemas de aprendizaje, por lo que utilizan los términos de educación especial e integración como sinónimos.

En el 2020 Romero llevó a cabo un estudio en Buenos Aires, Argentina, que buscó comprender las características del liderazgo directivo en el desarrollo de “buenas escuelas” que atienden a alumnado con alta vulnerabilidad que logran superar las barreras del contexto. Los resultados aportan concepciones y prácticas del liderazgo directivo, que consisten en sostener una visión crítica y reflexiva sobre los problemas de desigualdad, construir un proyecto compartido con sentido de comunidad, mantener altas expectativas y compromiso pedagógico y promover estrategias equitativas y de inclusión. Los hallazgos son consistentes con la literatura de investigación sobre liderazgo pedagógico, inclusivo y distribuido.

Sotomayor et al. (2020) presentaron un estudio de casos cualitativo tomando en cuenta el papel de la gestión directiva en la construcción de comunidades educativas inclusivas, el propósito fue indagar en los significados que los miembros de los equipos directivos de dos escuelas de Chile otorgan al liderazgo y liderazgo inclusivo como elementos que favorecen prácticas inclusivas e impulsan el desarrollo de culturas inclusivas. Los resultados confirman la identificación de los conceptos de participación y toma de decisiones colectiva como componentes centrales del liderazgo inclusivo, subrayando la centralidad de los valores inclusivos en el establecimiento de culturas inclusivas. Se determina que para lograr una mirada holística y estratégica de la inclusión es necesaria una mayor reflexión – acción.

Rodríguez et al. (2020) identificaron las estrategias y prácticas desarrolladas por directores escolares en contextos de vulnerabilidad de cuatro escuelas de educación básica localizadas en diferentes ciudades de México, con el fin de construir una cultura de inclusión y equidad en sus comunidades educativas y proporcionar a sus estudiantes una educación de calidad. Encontraron que los directores que lideran escuelas en contextos de vulnerabilidad y que muestran algún nivel de éxito, promueven el cambio y la mejora escolar basados en la construcción de una visión corresponsable, y poseen altas expectativas con referencia al desempeño de todos los miembros de la comunidad, entre otros factores.

Por su parte, Romero-Gracia y Gómez-Hurtado (2021), analizaron cuatro centros públicos de Educación Infantil y Primaria de España con la finalidad de conocer las actitudes, concepciones, liderazgo y buenas prácticas promovidas por los directores de dichos centros educativos en la gestión y atención del alumnado con necesidades educativas especiales (NEE). Los resultados obtenidos muestran la importancia del papel del directivo al promover actitudes positivas hacia el alumnado con necesidades educativas especiales, proveer de recursos y desarrollar metodologías para atender a dicho alumnado. No obstante, la gestión y atención del alumnado con necesidades educativas especiales recae principalmente sobre los docentes especialistas. Por tanto, las conclusiones principales de este estudio se dirigen hacia la importancia de desarrollar un liderazgo distribuido y colaborativo por parte del director o la directora, con el fin de promover culturas y prácticas que permitan la inclusión total del alumnado con necesidades educativas especiales.

Chen-Quesada et al. (2022) analizaron el perfil personal y profesional que caracteriza a los directivos de las escuelas primarias públicas de Costa Rica y elaboraron un perfil constituido por dos áreas: una que corresponde a factores de formación, desarrollo profesional y estabilidad laboral; otra que se refiere a factores intrínsecos a la persona como vocación, valores, figuras mentoras y experiencia. En la primera hay un escaso o nulo desarrollo profesional, producto de las limitaciones del sistema educativo en cuanto a procesos de actualización sobre educación inclusiva. En la segunda área se observa que los directivos están asociados a valores y experiencias que fortalecen su intención de llevar a cabo prácticas de inclusión en la gestión educativa del centro. El estudio evidencia esfuerzos importantes para fortalecer las prácticas inclusivas mediante acciones de gestión, el liderazgo pedagógico y el perfil que presenta el director escolar.

Como puede observarse, la literatura revisada está vinculada con los estilos de gestión y liderazgo, así como las prácticas llevadas a cabo por los directivos de escuelas regulares de educación básica para favorecer la inclusión educativa, sin embargo dejan de lado el papel que juegan los directivos de los servicios de educación especial en la promoción de entornos inclusivos, este escenario permite cuestionarse ¿cómo son las prácticas de gestión y liderazgo educativo que realizan los directivos de educación especial para promover la inclusión educativa?

El objetivo de este estudio es analizar las prácticas de gestión y liderazgo educativo que realizan los directivos de educación especial para promover la inclusión educativa; para alcanzarlo se plantearon las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuáles son las prácticas de gestión y liderazgo educativo que realizan los directivos de educación especial para promover la inclusión educativa? ¿Cómo son las prácticas de gestión que realizan los directivos de educación especial para promover la inclusión educativa? ¿Qué tipo de liderazgo educativo ejercen los directivos de educación especial para promover la inclusión educativa? ¿Cómo se relacionan las prácticas de gestión y liderazgo educativo que llevan a cabo los directivos de educación especial con la promoción de la inclusión educativa?

Desarrollo

Los ejes temáticos que guían este trabajo son gestión educativa, liderazgo educativo, dirección escolar, educación especial e inclusión educativa. Desde este abordaje, se comprenden los antecedentes presentados, así como la discusión de resultados, producto de la revisión de la literatura.

Con respecto a la gestión educativa, se puede definir como:

un proceso de socialización por el cual una entidad educativa realiza una secuencia de acciones coordinadas y armonizadas en relación con la planificación, organización, dirección, evaluación, seguimiento y control que permiten generar e incitar una enseñanza y aprendizaje crítico y con autonomía de todos los actores de la comunidad educativa, orientada al logro de objetivos conjuntos que al interactuar permiten el crecimiento participativo y sistémico en los espacios pedagógicos y administrativos, para lo cual se integran cuatro áreas: los recursos humanos, los recursos físicos, los recursos financieros y los recursos curriculares (Ruiz & Chen, 2021, p. 41).

Dicha conceptualización parte del paradigma cognoscitivo social, de modo que esto implica que los espacios donde se desarrolla la gestión educativa son afectados por factores sociales, lo que convierte a dichos espacios en algo particular, con necesidades, intereses, retos, metas y desafíos únicos.

Se entiende el liderazgo como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr los objetivos y metas compartidas” (Leithwood et al., 2006, como se cita en Valdés, 2018). Al

hablar de liderazgo educativo se alude a la capacidad de tomar decisiones inherentes a la gestión de una escuela, por consiguiente, esto recae principalmente en el directivo escolar. Cuesta y Moreno (2021) señalan que no solo es un ejercicio de gestión institucional, sino que también impacta en el aprendizaje y la mejora de la calidad educativa. Entre los principales modelos de liderazgo educativo se encuentran el liderazgo transformacional, distribuido, para el aprendizaje, constructivista y el liderazgo educativo centrado en los estudiantes, sostenible, sistémico, emocional, instruccional y el inclusivo (Carreño & Croda, 2021; Fernández & Hernández, 2013).

Sobre la dirección escolar, Arias y Cantón (2006) indican que es “una función que ejercen profesores o maestros especialmente formados y capacitados para orientar, impulsar, gestionar y desarrollar el centro educativo hacia metas de calidad” (p. 92). Antúnez (2004) apunta que “dirigir una escuela es la acción de influir en la conducta de los miembros de la comunidad educativa con el fin de que realicen unas determinadas acciones que son consecuencia de los objetivos que han fijado en común y que se aceptan como adecuados para la educación de los alumnos” (p. 115).

Sobre la educación especial, la Autoridad Educativa Federal en la Ciudad de México (AEFCM, s. f.) puntualiza que es una modalidad de la educación básica que ofrece servicios educativos escolarizados y de apoyo, en los niveles de educación inicial, preescolar, primaria, secundaria, así como formación para la vida y el trabajo, a niños, niñas, jóvenes y adultos que enfrentan barreras para el aprendizaje y la participación, derivadas de una condición de discapacidad, aptitudes sobresalientes o dificultades en el desarrollo de competencias de los campos de formación del currículo. Incluye la asesoría, orientación y acompañamiento a profesores, directivos y familias.

Ahora bien, la inclusión educativa plantea “el proceso de integración e inclusión de personas con necesidades educativas especiales” (Soto, 2003, p. 1), en los contextos educativos. Desde este punto de vista, aunque se enfoca en la atención de las personas que presentan una discapacidad, se ha transitado de “procesos asistenciales a procesos en los cuales se respeta la individualidad de las personas, en función de sus necesidades, características e intereses, y se pone énfasis en el entorno, como elemento que favorece o retrasa los procesos de participación de las personas con necesidades educativas especiales” (p. 3).

Un enfoque inclusivo en la educación concede la atención a las necesidades de cada educando, que todos participen y lo logren juntos; además toma en cuenta que todos pueden aprender y que cada individuo tiene características, intereses, necesidades y posibilidades únicas de aprendizaje. Considera especialmente a aquellos alumnos con bajo rendimiento escolar o que están en riesgo de ser excluidos o marginados por alguna situación en particular como puede ser una discapacidad, raza, género, una condición de salud, social, cultural, religiosa o de migración, entre otras (UNESCO, 2023).

El trabajo realizado en el presente estudio parte del paradigma cualitativo – interpretativo de investigación, el cual permite indagar sobre los procesos, contenidos, interacciones sociales y

sucesos, a través de la descripción, clasificación y significación, con el propósito de comprender los fenómenos que se estudian (Sandín, 2003). El diseño por utilizar será el estudio de casos, el cual “estudia la particularidad y la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias concretas” (Bautista, 2021, p. 257). Responde a preguntas de tipo “cómo” y “por qué”. Este método se utiliza para brindar respuestas a los fenómenos, describirlos y encontrar las razones por las cuales ocurren para profundizar acerca de un tema en particular (Páramo et al., 2020).

Consideraciones finales

De la revisión teórica presentada anteriormente se desprende que la gestión y el liderazgo educativo que ejerce un directivo es un factor fundamental para el logro de la inclusión escolar de aquellos alumnos que enfrentan alguna barrera para el aprendizaje y la participación, asociada principalmente a una discapacidad o dificultades en el aprendizaje, a ambientes educativos regulares, sin embargo, es interesante la falta de investigación que existe al respecto sobre el papel que juegan los encargados de dirigir los servicios de educación especial, instituciones que han tenido a su cargo en los últimos 30 años la tarea de apoyar en la integración a la escuela regular de dichos estudiantes.

La inclusión educativa es un proceso que no debe ser responsabilidad únicamente del docente frente a grupo, sino que es un trabajo que debe construirse de manera colectiva, considerando a todo el personal involucrado en la atención de los alumnos, tanto de la escuela regular como del equipo de apoyo, liderado por los responsables de la dirección escolar, quienes desde su labor como gestores y líderes lograrán el fortalecimiento de los procesos de atención a la diversidad.

Referencias

- Antúnez, S. (2004). *Organización escolar y acción directiva*. Secretaría de Educación Pública
- Arias, A. & Cantón, I. (2006). *El liderazgo y la dirección de centros educativos*. Davinci
- Autoridad Educativa Federal en la Ciudad de México (AEFCM, s. f.). *Educación Especial*. https://www.aefcm.gob.mx/que_hacemos/especial.html
- Bautista, C. (2021). *Proceso de la investigación cualitativa: Epistemología, metodología y aplicaciones*. Manual Moderno.
- Carreño, D. & Croda, G. (2021). Revisión teórica de los modelos de liderazgo educativo. *A&H Revista de Artes, Humanidades y Ciencias Sociales*, (13), 161-178. <https://revistas.upaep.mx/index.php/ayh/article/view/49>

- Chen-Quesada, E., García-Martínez, J. & Ruiz-Chaves, W. (2022). *Gestión Educativa para la inclusión: Estudios de casos en escuelas de primaria*. <http://hdl.handle.net/11056/23709>
- Cruz, R. & Tecaxco, B. (2018). El directivo escolar y la educación inclusiva: análisis desde el ángulo discursivo. *Polyphōnía. Revista de Educación Inclusiva*, 2(2), 43-79. <https://www.aacademica.org/polyphnia.revista.de.educacion.inclusiva/30.pdf>
- Cuesta, O. J. & Moreno, E. (2021). El concepto de liderazgo en los espacios educativos: alcances y límites de un término elástico. *Sophia*, 17(1), 84-99. <https://doi.org/10.18634/sophiaj.17v.1i.1010>
- Fernández, J. & Hernández, A. (2013). Liderazgo directivo e inclusión educativa. Estudio de casos. *Perfiles Educativos*, 35(142), 27-41. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982013000400003
- Gómez-Hurtado, I. (2013). Dirección y gestión de la diversidad en la escuela: hacia un liderazgo inclusivo. *Revista Fuentes*, 14, 61-84. <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/33747/1/Direccion%20y%20gestion%20de%20la%20diversidad%20en%20la%20escuela.pdf?sequence=1>
- Páramo, D., Campo, S. & Maestre, L. (2020). *Métodos de investigación cualitativa. Fundamentos y aplicaciones*. UniMagdalena
- Pont, B., Nusche, D. & Moorman, H. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar* (Vol. 1). OCDE. <https://www.oecd.org/education/school/44374937.pdf>
- Rodríguez, C., Acosta, A. & Torres, C. (2020). Liderazgo directivo para la justicia social en contextos vulnerables: estudio de caso de directores escolares mexicanos. *Perspectiva Educativa. Formación de Profesores*, 59(2), 4-26. <https://doi.org/10.4151/07189729-Vol.59-Iss.2-Art.1025>
- Romero, C. (2020). Liderazgo Directivo en Escuelas que Superan las Barreras del Contexto. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia Y Cambio En Educación*, 19(1), 83-103. <https://doi.org/10.15366/reice2021.19.1.005>
- Romero-Gracia, N. & Gómez-Hurtado, I. (2021). Leadership and School Management to Attend to Students with Special Educational Needs. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 9(2), 177-208. <https://10.17583/ijelm.2021.6366>
- Ruiz, W. & Chen, E. (2021). Gestión Educativa en tiempos de pandemia: una propuesta de conceptualización y la vinculación con los modelos de gestión. En J. Campos, J. Cascante, & W. Ruiz (Eds.). *Experiencias de Gestión Educativa en el contexto de la emergencia sanitaria por COVID-19* (pp. 40-46). Universidad Estatal a Distancia y Ministerio de Educación Pública. <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/experiencias-gestion-educativa.pdf>
- Sandín, M. (2003). *Investigación Cualitativa en Educación. Fundamentos y tradiciones*. McGraw-Hill.
- Soto, R. (2003). La inclusión educativa: una tarea que le compete a toda una sociedad. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 3(1), 1-17. <https://www.redalyc.org/pdf/447/44730104.pdf>

Sotomayor, P., Hormazábal, J., Martínez, P. & Araya, A. (2020). Liderazgo, cultura y prácticas inclusivas desde la mirada de equipos directivos de establecimientos educativos. *Comuni@cción*, 11(1), 5-15. <https://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.11.1.375>

UNESCO. (2023, 13 de marzo). *Qué debe saber acerca de la inclusión en la educación*. <https://www.unesco.org/es/inclusion-education/need-know#:~:text=Un%20enfoque%20inclusivo%20de%20la,y%20necesidades%20de%20aprendizaje%20%C3%BAnicos>.

Vaillant, D. (2019). Experiencias innovadoras en el desarrollo profesional de directivos. Banco de Desarrollo de América Latina. https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1524/Experiencias_innovadoras_en_el_desarrollo_profesional_de_directivos.pdf?sequence=1

Valdés, R. A., (2018). Liderazgo inclusivo: la importancia de los equipos directivos en el desarrollo de una cultura de la inclusión. *IE Revista de Investigación Educativa de la REDIECH*, 9(16), 51-66. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=521654339003>