



FACULTAD DE PEDAGOGÍA

ESCUELA DE PEDAGOGÍA INFANCIA Y EDUCACIÓN ESPECIAL

CARRERA DE EDUCACIÓN DIFERENCIAL

**GESTIÓN DE LA UNIDAD EDUCATIVA A PARTIR DEL RECONOCIMIENTO DE
LA DIVERSIDAD CONSIDERANDO LAS PROPUESTAS DEL SISTEMA
ESCOLAR ACTUAL**

Estudiantes: Bustos Reinoso, Lillian,
Cortés Guerra, Daniela,
Lobos Darigo, Giasmin.

Profesor guía: López Marchant, Vicente.

Tesis para optar al título de Profesor de Educación Diferencial mención Deficiencia Mental y
Trastornos del Lenguaje Oral. Tesis para optar al grado de Licenciado en Educación

Santiago, diciembre 2014

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
1 PROBLEMATIZACIÓN.....	5
2 ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN ESCOLAR.....	12
2.1 DE LA ADMINISTRACIÓN A LA GESTIÓN ESCOLAR.....	12
3 DIVERSIDAD.....	36
3.1 ATENCIÓN AL ESTUDIANTE EN EL CONTEXTO EDUCACIONAL.....	52
4 GESTIÓN ESCOLAR PARA LA DIVERSIDAD.....	72
CONCLUSIONES.....	85
BIBLIOGRAFÍA.....	90

INTRODUCCIÓN

Desde pequeños, hemos escuchado la afirmación “somos seres únicos e irrepetibles”, frase validada a nivel científico en el área de la genética. Ser únicos e irrepetibles nos define como individuos.

Desde tiempos pasados, la validación de lo distinto se ha visibilizado, se ha hecho evidente dando aprobación y ratificando que lo que lo diferente respecto a los ojos de un otro o de los otros, resalta en una sociedad que aprueba la homogeneización, y por consiguiente, lo que no está dentro de la norma es rechazado, etiquetado o categorizado.

Ser únicos es la esencia del ser humano; y para la convivencia con otros, cada uno de nosotros aportamos nuestras características que nos definen. En la coexistencia debemos ser respetuosos de las singularidades, aceptándonos, respetándonos y conviviendo en armonía, considerando la esencia del otro en su alteridad única y diferente a otra alteridad.

Las comunidades, como las escuelas, son sociedades diversas en donde se puede observar que cada uno de los actores participantes de dicha comunidad somos únicos, singulares y originales.

En las escuelas aceptar y respetar las singularidades; implica tomar conciencia de la atención a la diversidad; para ello, quienes estén a cargo de liderar el proceso educativo deben gestionar las escuelas atendiendo a cada uno de los estudiantes, como sujeto únicos, originales, singulares e irrepetibles.

La gestión escolar implica articular acciones que se intencionan en una escuela para cumplir con su propósito. Diariamente el equipo directivo de una escuela debe disponer de recursos humanos y materiales que satisfagan las necesidades de los estudiantes.

Atender las singularidades en las escuelas, implica el respeto por el otro, desde el otro, considerando y aceptando las formas de ser de cada uno. La gestión escolar implica cambios sustanciales en la organización escolar como una forma de toma de decisiones, respetando y aceptando las singularidades comprometidas con la transformación social para una educación de calidad, equidad y pertinencia.

1 PROBLEMATIZACIÓN

Vivir en comunidad es una realidad innegable que invita a relacionarnos unos con otros, reconocernos en el otro y aceptarnos como personas únicas.

El ser humano se constituye como tal en relación con otros, y con otros puede conocerse a sí mismo. Por tanto, el ser humano no es un organismo de contactos, sino, fundamentalmente, de relaciones. (Manosalva, 2011 p.4)

En comunidades como la familia, escuela, barrio o país, surge la necesidad de conocernos, respetarnos y valorar lo que somos, con nuestras singularidades considerando que la esencia de cada uno de nosotros es única e irrepetible y la esencia del otro en su alteridad es diferente a otra alteridad.

La escuela es una institución educativa que,

Consta de una serie de piezas fundamentales entre las que sobresalen el espacio cerrado, el maestro como autoridad moral, el estatuto de minoría de los alumnos, y un sistema de transmisión de saberes íntimamente ligado al funcionamiento disciplinario. (Álvarez & Varela, 1991. p.281)

Sin embargo, la educación no es sinónimo de escuela. La educación es *“un esfuerzo continuo para imponer al niño maneras de ver, de sentir y de actuar a las que no hubiera llegado espontáneamente”* (Álvarez & Varela, 1991. p.282)

Según los planteamientos anteriores, la escuela es una máquina programada para escolarizar e imponer diversas formas de ver la realidad; no obstante, la propuesta de Álvarez sobre la escuela y educación como una máquina y una imposición no son pertinentes, ya que la esencia del ser humano es ser únicos e irrepetibles, las singularidades nos permiten construir aprendizajes desde nuestra alteridad involucrando experiencias nuevas con las ya existentes, siendo la escuela un espacio generador de nuevas experiencias y aprendizajes.

Bertolt Brecht, citado por García (2004), señala que si bien, estamos insertos en la escuela como institución, ésta debe ser transformadora, *“hay que hacer un esfuerzo para entender que la educación, no es una institución, lo que sería escolarización, sino una transformación planificada”*. (García, 2004. p.7).

Al entender la educación como una transformación planificada, se requiere de un liderazgo educativo que permita cambios sustanciales para entender la escuela como una unidad educativa que reconoce la diversidad, la alteridad y que no solo escolariza sin transformaciones profundas, si no que valida las identidades personales y articula acciones intencionando los aprendizajes.

Ilich (1926-2002) pensador austriaco, plantea que la escolarización no formaba parte de una transformación en los seres humanos y llama a su propio planteamiento educativo a des-escolarizar, ya que para él, el sistema hegemónico formado por las escuelas incorpora antecedentes políticos, económicos, estructurales, sistémicos y educativos que desfavorecen la socialización y la educación propiamente tal.

La propuesta de Ilich considera que,

La búsqueda actual de nuevos embudos educacionales debe revertirse hacia la búsqueda de su antípoda institucional: tramas educacionales que aumentan la oportunidad para que cada cual transforme cada momento de su vida en un momento de aprendizaje, de compartir, de interesarse. (Ilich, 1985. p.3)

El planteamiento realizado por Ilich es bastante provocador para la década de los 80 en el que fue propuesto, ya que rompe con el esquema de una época en donde las experiencias previas, un alumnado activo y la consideración de las particularidades de los estudiantes, no tenían cabida. El pensamiento de Ilich resulta muy atractivo para la visión holística, constructiva y humanista de los tiempos actuales.

Los planteamientos de Ilich y Brecht no son dispares entre sí y logran converger en la transformación de los individuos y la necesidad de proponer a las escuelas un sentido holístico y constructivista, como un proceso autorregulado e imperante de aprendizajes para la vida y desde las propias experiencias en virtud de vivir en comunidad, en una sociedad que nos impulsa a compartir y relacionarnos con otros siendo respetuosos de las singularidades. Hace sentido, entonces, considerar la educación,

[...]como un fenómeno complejo y multidimensional relacionado con la reproducción social –como subsistema social- la educación posee varias funciones sociales conocidas: dotar de personalidad social a los actores, transmitir saberes y conocimientos considerados culturalmente legítimos, preparar para el mundo laboral, formar a los futuros líderes y ciudadanos, entre otras. La Educación existe principalmente en la Escuela, institución social que actúa como la responsable mayor de la formación de los nuevos actores a lo largo de su desarrollo (léase jardín infantil, colegio, universidad, etc.). Lo importante es entender que hay educación (aprendizaje) en todos los rincones de la sociedad, no solo en la Escuela. (Bazán, 2009. p. 1-2)

Si la escuela es una comunidad, y por lo tanto, logra en alguna medida ser una representación de la sociedad, es necesario entender que somos parte de la

sociedad; en la que actores, entendidos como, pedagogos, estudiantes, padres, apoderados, entre otros, conformamos dicha comunidad y nos “hacemos cargo” de todo el subsistema en el que participamos.

Los seres humanos nos hacemos humanos en una realidad interpersonal, intersubjetiva [...] y más específicamente en el establecimiento de un estrecho vínculo emocional con aquello que consideramos significativo en nuestro vivir. (Manosalva, 2011. p. 5)

Según lo anterior, el propósito del presente estudio es:

Analizar desde las propuestas del sistema escolar actual, la gestión escolar a partir del reconocimiento de la diversidad en las unidades educativas Chilenas.

Para este análisis es necesario interiorizarnos en los siguientes aspectos:

- *¿Qué se entiende por gestión escolar?*
- *¿De qué hablamos cuándo nos referimos a la diversidad?*
- *¿Por qué es necesario gestionar las escuelas reconociendo las singularidades?*

La gestión que se realiza en los establecimientos educacionales, involucra crear un lenguaje consciente en *“en la valoración de la diversidad que conlleva abrirse al conocimiento del Otro, a conocer al Otro desde el Otro”* (Manosalva, 2011. p.18) impregnando dicho concepto en las prácticas educativas.

Los equipos de gestión son actores importantes en la toma de decisiones y el paradigma en el que se encuentren posicionados será clave para reconocer las singularidades y respetarlas, planificando los aprendizajes en función de los estudiantes. Esto permitirá la generación de aprendizajes efectivos y la toma de conciencia de que somos todos singulares, únicos e irrepetibles.

La diversidad es inherente a nosotros,

La diversidad permite la construcción de otra lógica de relaciones. Unas relaciones que se construyen desde la experiencia de la sorpresa, en una apertura al diálogo con el Otro, donde se produce la proximidad, la cercanía, y la sorpresa se nos deviene en reconocimiento y valoración del Otro, con el Otro en su alteridad. (Manosalva, 2011. p.19)

El lenguaje construye realidades y debe ser parte de nuestra cotidianeidad sobre todo de los que forman parte de la toma de decisiones con respecto a la obtención de una educación de calidad.

En la educación chilena, se han implementado distintas iniciativas con respecto a mejorar la calidad y equidad en educación, involucrando de forma paulatina un lenguaje orientado hacia el compromiso con la diversidad.

2 ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN ESCOLAR

2.1 DE LA ADMINISTRACIÓN A LA GESTIÓN ESCOLAR

La escuela es un lugar que congrega a distintas personas día a día; es una organización que pone énfasis en cumplir con su visión, misión y con diferentes objetivos para ofrecer educación a todos sus estudiantes. Dicha organización, requiere de un equipo directivo que tome decisiones para lograr lo propuesto.

La escuela es una organización compleja y multidimensional en la medida que coexisten diferentes dimensiones o ámbitos de análisis. No podemos desconocer su comportamiento burocrático, el que se caracteriza por la clara división del trabajo en diferentes papeles, la presencia de una jerarquía que determina a quién informar, a quién ordenar la existencia de controles a través de procedimientos claros y estandarizados. La jerarquía que permanece en las escuelas determina el poder, grado o responsabilidad de cada integrante de esta organización.

Estas características suponen un enfoque o paradigma de corte racional, que ha sido predominante y que se ha caracterizado por poseer una concepción racional de la organización, además de una concepción clásica del liderazgo de la eficiencia y del rendir cuentas. También posee la concepción de la acción y del cambio orientado a metas y una visión lineal de las relaciones causales entre sucesos, procesos y resultados.

La visión lineal a la cual se alude, corresponde a una concepción que difícilmente afrontará variaciones en los sucesos y procesos, a menos que, se consideren cambios profundos en los que la transformación planificada involucre una gestión que considere la innovación en función de la calidad en educación para todos los estudiantes.

El desafío de la escuela surge de cómo hacer que su gestión sea efectiva, cómo lograr que en la práctica, los espacios de discusión y aprendizaje se amplíen, los estudiantes logren las competencias básicas requeridas, y que finalmente, la escuela pueda articularse con las demandas y los requerimientos de la comunidad a la cual pertenece y de la sociedad en que está inserta.

Este reto lleva a plantear una propuesta de gestión y trabajo donde el compromiso por los procesos y resultados sea de todos y no solamente responsabilidad del profesor en el espacio limitado del aula de clases. Ello supone reconocer los caracteres que definen la cultura de la escuela.

Los tipos de organizaciones con más probabilidades de prosperar en el mundo postmoderno son las caracterizadas por la flexibilidad, adaptabilidad, creatividad, el aprovechamiento de las oportunidades, la colaboración, el perfeccionamiento continuo, la orientación positiva hacia la resolución de problemas y el compromiso por maximizar su capacidad de aprender sobre su ambiente y sobre ellas mismas.

Un análisis de la organización, muestra la variedad polisémica del concepto.

Según apuntes de la clase de gestión escolar y elaboración de proyectos, García Hoz (1963) menciona que *“la organización escolar es el estudio analítico de la escuela y de las relaciones y de la ordenación de sus distintos elementos a fin de que concurren adecuadamente a la educación de los escolares”*.

Esta definición solo nos menciona que la escuela tiene un orden donde ocurren sucesos que permiten educar a los estudiantes; sin embargo este autor no nos menciona el cómo lo logra.

Moreno (1954) la define como *“la disciplina pedagógica que tiene por objeto el estudio de la realidad compleja de la escuela para establecer un orden en dicha realidad”*.

Moreno al igual que Hoz solo le parece importante el orden en la organización.

Dieuzeide (1983) define,

Para la institución, que está considerada aquí como un conjunto de elementos en interacción constante (educadores, alumnos, fuentes de documentación, materiales, etc.), organizar el trabajo escolar consiste en investigar metódicamente la coherencia en el funcionamiento de los diversos elementos para lograr los objetivos fijados en la Institución.

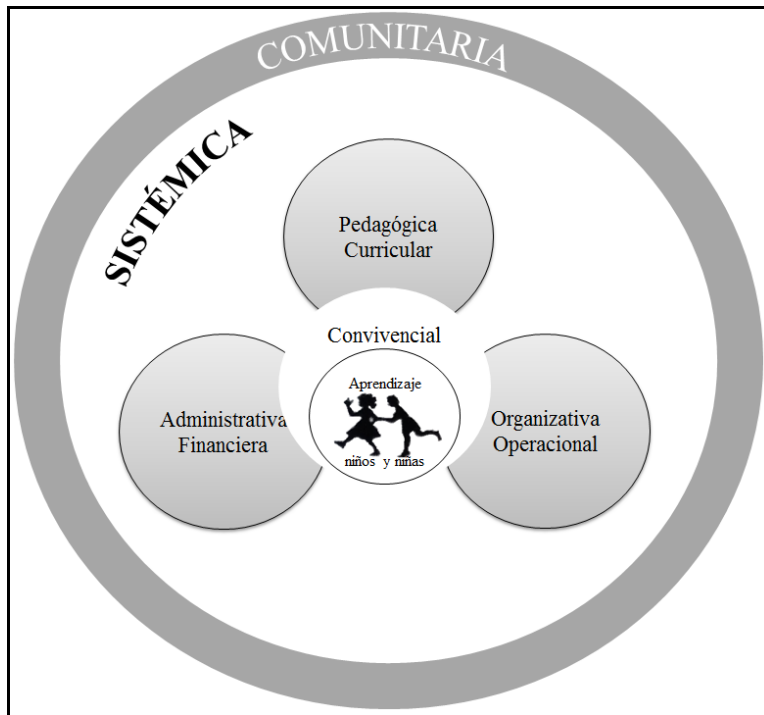
Dieuzeide añade a las definiciones de organización de Hoz y Moreno, la existencia en la interacción entre ciertos elementos al interior de la escuela y que esa interacción permite organizarse existiendo coherencia en el funcionamiento y en los objetivos establecidos. Sin embargo, dichas concepciones aún parecen superficiales.

Otros autores como, Martín Bris (1991) señala que la *“organización escolar facilita la ordenación de los elementos que configuran la organización y propone fórmulas para establecer las relaciones entre ellos, sirviéndose de instrumentos técnicos de planificación”*.

De acuerdo a los planteamientos de los diferentes autores, la organización escolar entonces, debiera definirse por poseer un carácter dinámico que visualice a la escuela como entidad compleja donde exista ordenación y disposición adecuada de elementos, facilite las relaciones y priorice la acción escolar o la educación como núcleo articulador.

Entender globalmente la organización escolar obliga a hacerlo en una perspectiva sistémica, esto quiere decir, que los elementos de la organización no se presentan aislados, no se pueden considerar como independientes.

El siguiente esquema muestra la relación sistémica en la organización escolar:



Lavín, Del Solar. 2000. p45

Definir la escuela como sistema, supone que en el plano de la organización de los establecimientos, tendríamos elementos personales como la acción coordinada de grupos e instituciones; además de recursos, entendidos como soportes del quehacer institucional.

No ha pasado mucho tiempo, en dónde era común que las autoridades de la educación definieran sus quehaceres bajo la mirada de la “administración escolar”, la cual está ligada directamente al mundo empresarial.

La escuela como sistema supone una correlación entre la administración financiera, el currículum, la operatividad y la convivencia entre las distintas personas que participan en la organización.

Como lo plantea Alvarado (2002. p.43)

Una de las definiciones clásicas de EMPRESA nos dice que es un ente social (unidad orgánica) establecida para producir un bien u ofrecer un servicio, a cambio de alguna utilidad, para el efecto se integra con los recursos necesarios y se formaliza de acuerdo con los mecanismos legales pertinentes.

Viéndolo de esta manera, el sistema educativo de nuestro país, está formado, en gran medida; por empresarios que ven en este servicio, llamado educación, una oportunidad de negocio, pero ¿realmente existe un servicio de calidad que sea capaz de cumplir con las demandas de sus clientes?

Tal vez ese cuestionamiento no es posible de responder aún, ya que si comparamos con el retail, observamos que estas empresas presentan variados reclamos en atención al cliente y en otras áreas; y que a pesar de “mencionar” en campañas de publicidad el compromiso con la calidad de servicio no son capaces de cumplir con las demandas de nosotros, los clientes.

Gestionar o administrar una empresa y sobre todo en el área de educación, es una tarea compleja, ya que la institución educativa no debiera ser focalizada por la gestión económica y los recursos que ingresan por conceptos monetarios; mas bien, debiera institucionalizarse como una comunidad sin fines de lucro que priorizara los recursos humanos y la calidad de servicio de los aprendizajes que se imparten en cada nivel escolar. Si los recursos monetarios realmente se destinaran a cubrir las necesidades de los estudiantes, quizás el lucro no sería parte de la discusión.

Continuando con la idea, toda empresa, para funcionar requiere de recursos humanos, físicos, monetarios, tecnológicos, entre otros. En el área educativa, estos recursos toman una gran importancia y también tienen una gran complejidad.

Para que la actividad pedagógica se realice con éxito es importante considerar los recursos físicos referidos a las instalaciones y material educativo, a la tecnología, considerada como un recurso vinculado a la formación y capacitación profesional, a la investigación, como también a lo relacionado con el currículum escolar.

Los recursos humanos, en este caso el personal docente, es un componente complejo de dirigir, ya que por sus bajas remuneraciones es un profesional

inquieto, que manifiesta sus necesidades y que reclama distinción con respecto del resto de profesionales.

Los bajos salarios de los docentes promueven descontento en el gremio debido a que el docente asume responsabilidades adicionales a las de solo enseñar y exige que esto también se refleje en su salario. El docente no es solo quien enseña, sino que educa en el ser, pensar, hacer y actuar.

Inherente a los puntos anteriores, está el recurso monetario; definitivamente sin él, la infraestructura, la tecnología, y los recursos humanos, no serían los pertinentes para entregar un servicio de calidad.

Según Alvarado (2002),

La empresa educativa, como cualquier otra, cumple también propósitos sociales y económicos. Sociales en tanto cubre una necesidad básica de la población, esto es la formación de niños y jóvenes [...] y económicos, en cuanto constituye fuente de empleo para mucha gente y una fuente de ingreso o rentabilidad para los promotores de entidades educativas privadas. (p.45),

Esta mirada, claramente nos indica que toda entidad educativa debe ser manejada y concebida como una empresa, pero una empresa con un carácter social, cuya misión es formar al futuro del país.

El carácter social de la empresa educativa, tiene relación con que los directivos de los establecimientos educacionales tengan claro este perfil social, en las cuales prima la educación y formación de calidad, sin embargo, al continuar considerándose como una empresa toman mayor valor las divisas económicas que entrega el “negocio educativo”, más que el compromiso social por una educación para todos, de calidad y que *“valore las diferencias del Otro y el sentido de si identidad”*. (Manosalva, 2011. p.18)

Como toda empresa, la educativa requiere de un gerente o de un administrador, pero de qué hablamos cuando nos referimos a “administración escolar”.

Según un documento publicado por el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación de Buenos Aires (IIEP, 2000), la administración escolar se define como *“las actividades que se refieren al planeamiento, la instrumentación, la coordinación, la gestión y el control de los servicios”* (p.7)

El modelo de administración escolar, estuvo presente en nuestro sistema durante mucho tiempo, lo cual se ve reflejado en los textos, en las prácticas y estructuras pedagógicas, en donde se debía seguir tal cual las decisiones tomadas por otras

personas que generalmente, se encontraban en otro lugar y lo más significativo, con situaciones de índole administrativo que poco y nada estaba relacionado con la cuestión educativa; y cuya principal característica era o es el,

Síndrome Burocrático, es decir, las ideas y prácticas alienantes forjadas bajo el modelo administrativista, se torna a su vez el principal azote contra nuevas ideas y nuevas prácticas: siembra complacencia, reparte culpas siempre para otros, desconfía de las propuestas de innovación, resiste a la discusión sobre estrategias y, en ocasiones logra bloquear el cambio” (IIEP, 2000. p. 7).

Bajo este sistema o modelo de dirigir las escuelas, casi dictador, que no permite lo nuevo, que impone ideas y tareas, dándole poca cabida a la importancia de innovar en las prácticas pedagógicas y preocuparse más por lo netamente “administrativo”, provoca la falta de motivación del profesorado y de los participantes de la unidad educativa, para buscar nuevas estrategias y/o lineamientos para mejorar la calidad de la educación.

El modelo de administración escolar, posee una estructura casi piramidal, situándose en la cumbre el o los directivos, los cuales van delimitando las tareas y obligaciones de quienes los siguen, tienen un carácter individual y personalizado,

no permitiendo el trabajo en equipo, el cual sabemos, es muy positivo, tanto para las relaciones sociales como para un trabajo efectivo.

Según Aguilera y Gálvez (2004),

Concebir la organización educativa como una máquina más o menos asentada, en que los actores son considerados objetos desechables, no constituye el clima adecuado para la educación y el perfeccionamiento de la persona, ya que se trate de los profesores o alumnos, en virtud de que no se le considera en su realidad fundamental. Los padres tampoco aparecen como los primeros educadores y a quienes, por tantos resulta ineludible tener en cuenta para una gestión educativa. (p.14)

Una gestión escolar que beneficie la calidad y considere la diversidad supone a cada uno de los participantes como parte de la escuela. Las opiniones o sugerencias que pueden aportar cada uno de los grupos que pertenecen a la institución educativa, poseen una gran importancia al momento de la toma de decisiones para el mejoramiento del sistema en el que se encuentran involucrados.

Según Alvarado (2006), *“la administración y la administración de la educación, constituyen disciplinas profesionales que comprenden un conjunto de elementos*

teóricos (teorías, enfoques, principios, etc) inherentes al funcionamiento de las entidades." (p.17)

Administrar la educación, es un concepto sesgado de lo que realmente interesa en educación, la administración continúa siendo un ejercicio práctico en el que las divisas y la burocratización como eje principal de mando, constituyen la esencia de un estilo de operativización de la organización que no permite hacer cambios profundos en calidad de educación para todos, considerando todos como el eje principal en el que la calidad del proceso educativo se destine a cada uno de los estudiantes sin distinción alguna. *"Somos iguales y diferentes a la vez, pero cuando sólo se ve la diferencia se provoca la incomprensión, la distancia, la negación".* (Manosalva, 2011. p.9)

Las instituciones educativas requieren de un equipo que administre su funcionamiento, no obstante, esta administración debe apuntar al enfoque epistemológico que la institución posea visualizado en su visión, misión y proyecto educativo total, ya que la administración por si misma solo conlleva orden de ciertas regularidades técnicas con las que debe cumplir una escuela frente a quien fiscalice, pudiendo ser el ministerio de educación u otro ente en particular.

La gestión puede entenderse como la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades institucionales. (Alvarado, 2006. p.17).

En relación al concepto de gestión recién definido, comprendemos que es la actividad operativa o práctica de lo realizado en una escuela, por lo que el equipo de profesionales que participa de dicho proceso, concreta la teoría y la pone en práctica, desarrollando diferentes actividades, utilizando distintos recursos para mejorar los aprendizajes de los educandos.

Con ambas definiciones, de administración y gestión según Alvarado, continúa cobrando mayor importancia el orden de los distintos estamentos al interior de las escuelas para ofrecer educación de calidad, aún se evidencian cambios superficiales en relación al cómo debe ser un equipo de gestión comprometido con educación para todos.

Existe un tercer concepto asociado a gestión, este es el de gerencia, que según Alvarado (2006) *“es más que una función o cargo como comúnmente se le entiende, es el conjunto de actitudes positivas que diferencia a quien desempeña dicha función y que posibilita los resultados exitosos en la institución.”* (p.17)

Según los conceptos presentados por Alvarado, entendemos que el concepto de gerencia, involucra liderazgo positivo, capacidad de transformar y lograr resultados

victoriosos. La gerencia involucra gestión y administración, por lo que se infiere que para obtener resultados eficaces, ser agentes de cambio y administrar activamente una escuela, es necesario potenciar todos los conceptos antes definidos y proyectarlos en la escuela, teniendo como fin que,

En educación, debemos responder a las distintas identidades que configura todo ser humano según su propio vivir, según las propias experiencias de las cuales nadie puede escapar y significar. (Manosalva, 2011. p.15)

Los cambios que un equipo de gestión podría realizar, son cambios profundos en los que la innovación y la capacidad de transformación son fundamentales en educación.

Existen otros conceptos de administración o gestión escolar que es interesante cuestionar para apuntar al que se aproxima a la gestión escolar que reconoce las singularidades, que reconoce que *“somos diferentes...y la diversidad lejos de ser una enfermedad, es una experiencia legítima de encuentro y enriquecimiento.”* (Cayul, 2014)

Alvarado (2006) en su libro, Gestión Educativa. Enfoques y procesos, alude a Knezevich y a la OEA, definiendo administración en la educación como:

Proceso social destinado a la creación, mantenimiento, estímulo, control y unificación de las energías humanas y materiales, organizadas formal e informalmente, dentro de un sistema unificado, concebido para cumplir los objetivos establecidos. [...] En la década de los setenta un grupo de expertos de la OEA, la define como “proceso de toma y ejecución de decisiones relacionadas a la adecuada combinación de los elementos humanos, materiales, económicos y técnico pedagógicos o académicos, requeridos para la efectiva organización y funcionamiento de un sistema educativo. (p.18)

En ambas definiciones se visualiza el concepto de organización, es decir, la administración educativa se contempla desde una mirada organizadora que debe estar dispuesta a coordinar los recursos humanos y materiales a disposición de los estudiantes; sin embargo, en la segunda concepción, la OEA, integra el proceso de toma y ejecución de decisiones, por lo tanto se construye una visión con matices holísticos aunque aún segregada del funcionamiento de las escuelas y de los equipos directivos determinantes en la comparación.

El término de administración de la educación, de acuerdo a las concepciones presentadas anteriormente, están dirigidas a plantear una estructura desde una función nacional; dirigir desde el Estado la educación prominente a todos los

sectores sociales de un país. Este tipo de administración educacional tiene varias funciones que consisten en *“planificar, organizar, dirigir, controlar”* (Alvarado, 2006. p.20)

De todos los conceptos presentados, el de gerencia es el que más se acerca a definir un equipo de gestión, en el que la toma de decisiones o planificación estratégica permitan realizar cambios profundos, reales, innovadores y determinantes en función de la diversidad y de la calidad de aprendizajes.

Las funciones como planificar, organizar, dirigir y controlar, tienen relación con una administración general que puede derivarse en educación y que se utiliza para desarrollar un orden en los ámbitos de la administración educativa; relacionados a lo funcional.

La administración educativa está conceptualizada hacia parámetros amplios de organización estatal, lo que conlleva a permanecer restringidos desde esa directriz, a represiones económicas, estructurales, políticas, legales y personales que interfieren en tomas de decisiones importantes para generar cambios en las escuelas y que éstas se comprometan con un desarrollo de educación de calidad.

La gestión educativa, según Weber, quien es citado por Alvarado (2006. p.29) presenta un enfoque burocrático, como *“forma de organización humana basada en la racionalidad, es decir, en la adecuación de los medios a los fines, para*

garantizar la máxima eficiencia posible en el logro de los objetivos de dicha organización.”

Este enfoque se correlaciona con educación, al resaltar consecuencias de un sistema de jerarquías en equipos donde no existe la flexibilidad produciéndose despersonalizaciones, convirtiendo a las personas en recursos materiales y económicos.

Por ser la educación una de las necesidades sociales básicas de la población (pueblo), que habita un territorio (país) determinado, constituye misión primordial del estado satisfacer adecuadamente dicha necesidad. En este sentido, la gestión educativa tiene fiel expresión en el contexto de la administración pública, entendidas como el instrumento ejecutor de las decisiones políticas del Gobierno, que en representación del Estado, ejerce el poder político para realizar el bien común en beneficio y desarrollo de la sociedad. (Alvarado, 2006. p.37)

La gestión educativa sigue siendo parte de la administración pública basándose en leyes, normas, decretos. Todo lo que antes fue señalado como administración y gestión sigue siendo parte de un enfoque sistémico en el que rigen ordenanzas, jerarquías e instituciones idealizadas.

La gestión escolar aún sigue sin desmarcarse de los supuestos administrativos financieros para su organización.

Toda la acción educativa puede concebirse como un proceso mediante el cual los diversos elementos (profesores, materiales, alumnos, currículo, etc.) se organizan e integran para hacerlos interactuar armónica y coordinadamente en aras del logro de los objetivos educativos. (Alvarado, 2006. p.43)

La formación de un equipo de trabajo que lidere las comunidades educativas, debe enfocarse en la gestión como proceso de toma de decisiones y coordinación en conjunto con otros participantes educativos.

El sistema educativo está organizado por grupos de personas que tienen como principal objetivo alcanzar aprendizajes efectivos en sus estudiantes; este grupo de personas es el llamado “grupo de gestión”, que como subsistema al interior de las escuelas lidera para el aprendizaje de calidad de sus estudiantes y para la diversidad de niños y niñas que confían en la educación para todos.

Bajo el concepto de administración general, el enfoque sistémico hace dependientes a los seres humanos de un sistema ordenado y estructurado con una base categorizadora que en variadas oportunidades impide realizar cambios y coordinar diversas formas de trabajo colaborativo. Además, el enfoque sistémico

está orientado a la productividad y a los resultados cuantitativos, situación que en educación, si bien, son relevantes, debe tener mayor importancia el proceso que el resultado.

Lo anterior puede ejemplificarse con los llamados sistemas de evaluación como SIMCE y PSU; evaluaciones estandarizadas que solo esperan productos como resultados comparables en términos de educación de calidad que no consideran al entorno social y afectivo de quienes evalúa.

La gestión desde el Ministerio de Educación en Chile, tiene una propuesta de dirección llamada Marco para la Buena Dirección (2005), en ella se establecen Criterios para el desarrollo Profesional y Evaluación de Desempeño, pero, ¿realmente es una guía que promueve la buena dirección, o solo es una pauta o lista de cotejo que lo que busca es evaluar y no consigue realizar cambios profundos?.

Para responder dicha pregunta, primero tenemos que conocer a que nos hemos referido con los cambios profundos o superficiales.

Según López M. y otros (2002), para realizar un cambio, primero que todo, debemos tener una concepción de la realidad que puede basarse en el objetivismo y/o subjetivismo.

Para los autores, el objetivismo *“supone la idea (o concepción) de que sujeto y objeto son independientes entre sí, generándose un conocimiento basado fuertemente en el objeto sin que allí tengan relevancia las características del sujeto”* (López M. y otros. 2002. p.41)

La definición de objetivismo en educación supone, entonces, bajo esta mirada, que un equipo de gestión solo fija su mirada en un ámbito y que desde allí planifica, invierte y proyecta su rol teniendo limitada la opción de otros factores participantes en el proceso.

Por el contrario, el subjetivismo *“supone la innegable vinculación entre sujeto y objeto, sobre todo entre sujeto y sujeto”* (López M. y otros. 2002. p.41).

Lo anterior implica, a diferencia del objetivismo una sincronía entre los participantes de un proceso, tal como sucede en educación. La implicancia entre sujeto-objeto-sujeto, es importante y primordial para realizar un proceso directivo y de toma de decisiones ya que es necesario considerar la escuela como unidad en la que cada agente participante en ella se involucren para generar cambios. Es decir, objetivismo y subjetivismo en educación están íntimamente relacionados.

Considerando la mirada objetivo-subjetiva, podremos aventurarnos a saber qué cambio es el que permite que los equipos de gestión logren como fin último una educación de calidad, equidad y pertinencia.

Existen cambios superficiales y profundos; y en las organizaciones como las escuelas, estos cambios podrían favorecer o desfavorecer la innovación dependiendo de la resistencia que exista en las personas que estén involucradas en la organización.

Los cambios a los que nos referimos anteriormente, tienen sus bases en dos paradigmas: Etic y Emic, que según López M. y otros. (2002) son:

Etic, se refiere a la producción de conocimientos desde la exterioridad de la realidad sociocultural (equivalente al paradigma cuantitativo).

Emic, el equivalente del paradigma cualitativo, es subjetividad desatada, es participación, es valoración de lo que la gente expresa y construye. (p.44)

Ambos paradigmas están instalados en educación y dependiendo de la mirada y del paradigma en el que un equipo de gestión se instale, es cómo intencionará un cambio y gestionará una educación para todos.

Bajo una mirada subjetiva y bajo un paradigma Emic, los cambios en educación y desde el equipo de gestión serán más profundos, no solo importarán las calificaciones o el ranking en el que se ubica la escuela o el estudiante, lo importante bajo estas concepciones es que los resultados serán positivos siempre que las personas encargadas de liderar las escuelas valoren a la comunidad como

un todo, realizando discusiones, diálogos, buscando ideas para generar acuerdos, innovando siendo sujetos activos y no pasivos como lo que sucedería bajo el paradigma Etic, en el que la emancipación no forma parte de su enfoque.

De acuerdo a lo anterior, existen cambios superficiales y profundos, en los que, los cambios superficiales están referidos a cambios estructurales y fenoménicos; por el contrario un cambio profundo se refiere a una decisión que toma el equipo de gestión que afecta todo el sistema o un ámbito de él con consecuencias que favorecen la educación para todos.

Cuando hablamos de gestión escolar, lo vemos como una:

Nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida en que se reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional; y, más aun, solo en la medida en que éste preceda, presida y acompañe esa acción educativa de tal modo que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas. (IIEP, 2000. p. 16-17).

Una buena gestión escolar, repercute directamente en todo lo relacionado a un establecimiento educativo, como lo es el clima de la organización, en el aprovechamiento de los recursos materiales y humanos, en la distribución y

planificación de quehaceres y en lo más importante, en la calidad de los procesos educativos.

Dirigir una institución es una actividad colectiva y no individual, donde el trabajo en equipo y la diversidad de opiniones y conceptualizaciones enriquecen el quehacer pedagógico.

Gestión es el proceso de articulación de un conjunto de acciones que intenciona una organización para cumplir con su propósito, gestionar un centro educativo es articular todo lo que ocurre diariamente en él para lograr que los alumnos aprendan lo que necesitan aprender. (Lavín, Del Solar y otros. 2002 p.25)

El equipo de gestión, debe estar preocupado de la resolución de conflictos, ya sean previstos o circunstanciales, generar la necesidad de profesionalización de sus docentes, para el mejoramiento de la calidad y por supuesto,

Valore las diferencias del Otro y el sentido de su identidad. Se construya consecuente con el principio de la responsabilidad y la alteridad. Considere que una ética de la responsabilidad debe ser una ética de la acción comprometida con el cambio social. (Manosalva, 2011. p.18)

Gestionar en educación no es solo planificar y elaborar planes estratégicos en papel, sino que se debe estar conscientes y preocupados para enfrentar cambios e intervenir en ellos, permitiendo la innovación, considerando y aceptando que los docentes y funcionarios son los principales agentes y ejecutores de cambio.

Gestión escolar es el “conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con- y para la comunidad educativa. (Lavín, Del Solar y otros. 2002. p.19)

La gestión escolar tiene la obligación de articular los procesos teóricos y prácticos para recuperar el sentido y la razón de la educación, estar pendiente del mejoramiento de la calidad, equidad y pertinencia de la misma.

3 DIVERSIDAD

Ser únicos es una característica que nos define como seres humanos libres, con ideologías y modos de ver la vida de manera distinta. Sin embargo, *“en el lidiar de las diferencias, no percibimos la diversidad que nos rodea, los muchos aspectos en que somos diferentes unos de los otros.”* (Dos Santos, 2003. p. 1)

La diversidad es un concepto que según la Real Academia Española define como: *variedad, semejanza, diferencia*; el concepto por sí mismo no es descriptivo pero sí pasa a tener sentido en el lenguaje cotidiano al interior de nuestras comunidades.

En las escuelas, las singularidades son tan evidentes que en constantes ocasiones las homogeneizamos pareciendo contradictoria la postura del respeto o consideración por la diversidad. En dicha postura o apropiación del concepto debemos necesariamente definir respeto y consideración.

El “respeto” es un valor preponderante en la relación de uno mismo y con otro. El respeto en su condición de valor *“está basado en el reconocimiento del propio ser como una entidad única, una fuerza vital interior, un ser espiritual, un alma. La conciencia elevada de saber “quien soy” surge desde un espacio auténtico de valor puro”* (Humanet.Co. 2014).

El concepto de “consideración”, según la Real Academia Española, menciona que considerar es *“meditar, pensar, reflexionar una cosa con atención. Tratar a una persona con urbanidad o respeto.”*

La diversidad, de acuerdo a la semántica de los conceptos mencionados requiere de ambas conceptualizaciones, es decir, las personas, sin distinción alguna debemos ser capaces de valorarnos a nosotros mismos, respetándonos de acuerdo a lo que somos y tenemos; y al mismo tiempo debemos tratar al otro con consideración, respetando cada característica propia que nos hace distintos los unos de los otros. Sin embargo, surge el cuestionamiento sobre el concepto de diversidad como un aspecto negativo de las diferencias o como un aspecto positivo en el que *“la valoración de la diversidad conlleva abrirse al conocimiento del Otro, a conocer al Otro desde el Otro.”* (Manosalva, 2011. p.18)

Acoger la diferencia en mí, mi diferencia y la del otro, las otras y los otros, supone partir de un cierto extrañamiento, de una cierta distancia, a menudo vivida como dolorosa, en la relación con el misterio y solo un posible vínculo, el de saber que les necesito y, por lo tanto, el de saber que debo entrar en relación con él, debo hablarle, debo escucharle y aceptar su palabra como otra, así le amo. Porque ciertamente si el Otro no estuviera

ahí no habría palabra, no habría relación, no habría vida humana. (Pérez de Lara, 2011. p.49).

No obstante, en variadas ocasiones, concientes o no, erramos en nuestros actos y caemos en la vulgaridad de considerar la diversidad como un aspecto negativo, discriminando, des-integrando y excluyendo al otro como un sujeto ajeno a nosotros olvidándonos de la alteridad y que somos seres que vivimos en sociedad.

El respeto y consideración de la diversidad en las escuelas, es tema importante no solo para ubicar a los estudiantes en espacios confortables o que permitan el óptimo desarrollo de sus aprendizajes; sino también en el ámbito de procurar que los estudiantes participen en todas las temáticas y áreas en el que un niño o niña debe desarrollarse.

Durante años, conceptos como discriminación y segregación han sido potentes signos que categorizan, etiquetan, y promueven la homogeneidad en las escuelas; dificultando la planificación para grupos, que en su esencia son heterogéneos.

En comunidades (cualquiera sean éstas) la discriminación se puede dar de manera silenciosa o evidente y puede provocar daño moral, económico o psicológico.

En todos los países existen diferentes tipos de discriminación: social, sexual, educativa, laboral y racial. Un factor que genera la discriminación son las normas jurídicas que regulan un país, estas provocan exclusión y diferenciación.

La discriminación ha existido siempre, tradicionalmente entendemos por “discriminación” a la imposibilidad del pleno ejercicio de los derechos y garantías de ciertos sectores sociales de la población en razón del sexo, raza, creencias religiosas o políticas, nacionalidad, situación social, elección sexual, edad y discapacidades.

Cada vez que se discrimina a alguien se hace porque esa persona es diferente respecto del otro, de otro ajeno a nosotros mismos. Esa diferencia la ha regulado una norma, que estadísticamente solo nos muestra datos de quienes, según un criterio, se ubican sobre, bajo o en la norma.

La norma, en el ámbito social y en educación, ha sido utilizada para “ranquear” (ubicar en un ranking), categorizar, discriminar, etiquetar y excluir.

Las diferencias no pueden ser presentadas ni descritas en términos de mejor o peor, bien o mal, superior o inferior, positivas o negativas, etc. Son, simplemente diferencias. (Skliar. 2005. p.23)

Todo ser humano, y por el solo hecho de serlo, poseemos la condición inherente de ser singulares, originales y únicos cada uno de nosotros poseemos características físicas, psíquicas, habilidades y destrezas que nos distinguen del otro, pero esa distinción no nos hace más importante que el otro, no nos hace superior del otro, solo nos diferencia, nos engrandece y nos recalca la importancia de ser únicos e irrepetibles.

En el ámbito educativo, las razones por las cuales se discrimina también están presentes; como por ejemplo en la calidad de educación ofrecida en los colegios dependiendo del tipo de financiamiento, pudiendo ser particular pagado, particular subvencionado o municipal; el nivel socio-económico, ventajas o desventajas en los aprendizajes de los estudiantes (estilos cognitivos, ritmos de trabajo), entre otros.

En Chile, se han propuesto variadas iniciativas o remediales que impulsan de alguna manera a la no discriminación, a tomar conciencia de que en las aulas existe un alumnado heterogéneo al considerar y respetar la diversidad; sin embargo, lo planteado gubernamentalmente ha incrementado la des-integración y la sectorización de la diferencia. Esto podemos observarlo en el aumento anual y por décadas en la creación de escuelas especiales para atender a niños y niñas que tengan algún déficit a nivel cognitivo, sensorial o motor.

El gran desafío entonces es develar, o desenmascarar, un régimen discursivo sobre las diferencias humanas que, por un lado, se plantea el respeto y valoración de la diversidad y, por otro lado, construye la alteridad deficiente, anormal, indeseable, repugnante o lastimera, por medio de un movimiento ideológico que busca o construye diferencias humanas para diferenciar en extremos a los seres humanos. (Manosalva, 2011. p.14)

La Educación Especial en nuestro país cuenta con una amplia trayectoria en el que ha prevalecido la diferenciación extrema. En el año 1852, en la ciudad de Santiago se crea la primera escuela especial, pública y gratuita, para niños y niñas sordos, dando de esta manera el inicio a la Educación Especial. Varias décadas más tarde, en 1928, con la Reforma Educativa impulsada en ese año se crea la primera escuela especial para niños y niñas con deficiencia mental.

Ya en la década de los 50, el Ministerio de Educación inicia una política específica para lograr una mayor cobertura en la atención a niños y jóvenes con deficiencia mental.

Durante los años 60, se continúan creando escuelas especiales, además que educadores y otros profesionales comienzan a estudiar de manera experimental la forma de atender dificultades de aprendizaje en niños con problemas sensoriales y deficiencia mental. En la segunda mitad de la década, se crean carreras en el

área de la Educación Especial y grupos de investigación. En 1965, bajo la jefatura de gobierno del presidente Eduardo Frei Montalva, se designa una comisión con la finalidad de investigar y proponer soluciones “al problema de la deficiencia mental”. En el año 1966 se crea el postítulo de Audición y Lenguaje. También, es en esta década donde se establece la jefatura de Educación Especial.

En los 70, se crean los centros de Diagnósticos Psicopedagógicos, los cuales se ubicaban en los hospitales infantiles que contaban con área de psiquiatría y neurología infantil. En estos lugares se realizaron bastas investigaciones, los profesionales a cargo (psicólogos, neurólogos y psiquiatras principalmente) capacitaron a los docentes de las escuelas especiales anexas a los hospitales, dando a conocer los aspectos clínicos y psicopatológicos de los “trastornos de aprendizaje”. Acción de gran relevancia ya que hasta entonces, la mayor parte de los docentes eran autodidactas. Además, se crean los postítulos de Trastorno de la Visión y el postítulo de Educación Especial y Diferencial.

A inicios del Gobierno Militar (1974), las autoridades encargan al CPEIP (Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigación Pedagógica), como respuesta a una Investigación realizada por el Dr. Luis Bravo Valdivieso, realizar un seminario sobre Educación Especial, en donde se gestaron disposiciones y conclusiones para la mejora sustancial de la Educación Especial.

Esta acción tuvo como consecuencia la aprobación por parte del Ministerio de Educación del Decreto exento N° 185, que creó la “Comisión N° 18” con el propósito de realizar un estudio de la problemática de la Educación Especial en el país. Después de un año de trabajo, los resultados se expresaron en la creación de los siguientes proyectos:

- *Elaboración de planes y programas de estudio (hasta la fecha cada escuela tenía planes no estructurados y demasiado flexibles).*
- *Creación de los Grupos diferenciales en las escuelas básicas (Decreto N° 457/76) y liceos de educación regular (Decreto N° 1861/79).*
- *Dotación de las escuelas especiales con un gabinete técnico (Decreto N° 911/77) con el objetivo de apoyar y orientar la labor de los docentes y coordinar la acción de la escuela con los padres y la comunidad).*
- *Creación de Organismos Psicopedagógicos (Centros y Microcentros) (Decreto N° 428/75).*
- *Incentivar la creación de nuevas escuelas especiales privadas.*
- *Perfeccionamiento de profesores sin la especialidad que atendían grupos diferenciales.*

- *Dotación de plazas para profesionales docentes y no docentes. (Godoy, 2004.p.8)*

Desde el año 1978, con el Informe Warnock, el ámbito educativo comienza a dar un vuelco con respecto a ciertas concepciones que involucran el concepto de diversidad.

La publicación del informe Warnock es un facilitador de un nuevo lenguaje en educación y desde ahí todas las “dificultades” se consignan como necesidades educativas especiales. Éste informe cambia la perspectiva clínica de las dificultades de aprendizaje y genera una visión triangular en la que familia, escuela y estudiante son los protagonistas de un sistema que en ocasiones agobia, discrimina y excluye.

En los años 80, se establecen los planes y programas de estudio para la Educación Especial y Diferencial, además, es en esta década donde se comienza a dar un giro en el enfoque de la Educación Especial, cambio guiado en gran medida, por el “principio de normalización”, el cual pretende enlazar la Educación Especial con los diferentes niveles de la educación regular, es con este acontecimiento, donde se dan los primeros pasos a la integración escolar, ya que se incorporan a niños con discapacidad (menos discapacidad intelectual) a la educación regular.

Con la finalidad de beneficiar la incorporación y la permanencia de los niños con discapacidad al sistema escolar regular, el gobierno de la época establece una serie de “*excepciones reglamentarias*” (Godoy, 2004.p.10), estas son las ya conocidas evaluaciones diferenciadas y eximiciones de asignaturas. Reglas que son discriminatorias, ya que, a pesar de que se da la “oportunidad” de ser parte del sistema común a los niños y niñas con discapacidad, de igual manera se siguen realizando distinciones, las cuales, en cierta medida limita a las personas a no desarrollarse y aprender de acuerdo a sus capacidades.

Al finalizar esta época, con mayor especificación, en el año 1989, se establecen nuevos planes y programas de estudio para la Educación Especial, los cuales se encontraban muy centrados en el déficit propiamente tal.

Ya en los años 90, cuando culminaba el Gobierno Militar se promulga la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza (LOCE), en donde se deja a un lado el rol de la Educación Especial como parte de la “oferta educativa”, ya que no se contempla al interior de esta ley, nuevas alternativas de trabajo ni recursos para atender las necesidades de los alumnos.

Con el comienzo del Gobierno de la Concertación, se da inicio al proceso de Reforma Educativa, con la finalidad de alcanzar mayor calidad y equidad en la educación, mejorando y fortaleciendo la profesión docente, otorgando nuevas

ideas pedagógicas, perfeccionando la gestión educativa, renovando la infraestructura, aumentando la jornada escolar e implementando la Reforma Curricular, la cual se va realizando progresivamente en los distintos niveles educativos: Educación Básica, Educación Media y Educación Parvularia, pero la Educación Especial no forma parte de este proceso de reforma. Esto último se asigna al hecho de que la Educación Especial no fue considerada en una consulta y posterior informe realizado en 1994 por la Comisión Nacional para la Modernización de la Educación, donde se solicita:

Describir los principales problemas identificados en el sistema educacional, tanto desde el punto de vista de la calidad, equidad y eficiencia del mismo, como de su organización y financiamiento; al respecto éstos señalan: “que las prácticas educativas no dan cuenta de las diversidades intelectuales, socioeconómicas y culturales de los sujetos ni de las situaciones educativas”. (Godoy, 2004.p.12)

Frente a esta situación, emerge la necesidad de forjar escenarios de igualdad y de no discriminación en el acceso a la educación, de los alumnos que tengan discapacidad o que provengan de lugares con alta vulnerabilidad social.

Al mismo tiempo que esta reforma se pone en marcha, en los centros educativos se continúa integrando a alumnos con discapacidad, lo cual incentiva la

promulgación del Decreto 490/90 el que señala lineamientos para la integración escolar.

En el año 1994, se promulga la ley sobre la Plena Integración Social de las Personas con Discapacidad, de esta manera se fortalece aún más la ya existente Política de Integración Escolar, promoviendo la incorporación de niños y jóvenes con discapacidad en los establecimientos educacionales a través de Proyectos, permitiendo así el acceso al currículum común, otorgando las ayudas requeridas para avanzar en el plan de estudio común.

Tenemos alumnos integrados, con y sin discapacidad, en las escuelas regulares, sin embargo, aún existen prácticas de segregación, separación y discriminación, como lo son el tener aulas especiales solo para los alumnos integrados y categorizados según su discapacidad, en donde la interacción social con “los otros alumnos” solo se daba en los lugares de esparcimiento.

Desde esta época (década del 90), a la actualidad, el Ministerio de Educación ha ido entregando diversas orientaciones con relación a la Educación Especial, a la Integración Escolar y a los Grupos Diferenciales existentes en los establecimientos, con la finalidad de capacitar a los docentes, entregar mayores recursos, incorporar especialistas en el proceso educativo, todo esto con el

objetivo principal de dar una mayor cobertura a la integración de niños y jóvenes al sistema educativo regular.

Bajo este contexto, la integración escolar es tomada como un instrumento educativo del proceso de Normalización, siendo este último un proceso que entrega herramientas, accesos, posibilidades a las personas con discapacidad para que puedan insertarse al mundo común, al mundo homogéneo, para así mejorar o apoyar; en gran medida (y dentro de lo posible), su calidad de vida. Sin lugar a dudas, que el respeto y la aceptación de que diversos somos todos, que poseemos capacidades individuales y únicas; no tiene cabida en este sistema que aún sigue categorizando y excluyendo.

“Aceptar y respetar las diferencias es una de esas virtudes sin las cuales la escucha no se puede dar” (Freire.2006. P115). En educación es importante que se *“valoren las diferencias del Otro y el sentido de su identidad.”* (Manosalva, 2011. p.18) de toda planificación o gestión en las comunidades educativas deben incorporar al lenguaje cotidiano y a la acción educativa el respeto por la heterogeneidad y por la alteridad; considerando que esta última *“no es más que la tolerancia y el respeto por los demás, de reconocerse a sí mismo para permitirse conocer a los otros, descubriendo la realidad de quien es ajeno a nosotros mismos”* (Quintana, 2010).

La alteridad es, por lo tanto, la concepción radical de la existencia de otro y del respeto y la aceptación por las diferencias que nos hacen únicos. La alteridad se hace relevante para comprender al otro desde su alteridad, tomando conciencia de que somos seres sociales que compartimos continuamente el uno con el otro.

Si logramos construir a través del lenguaje y de la dialogicidad y democracia nuevas miradas hacia nosotros mismos desde la concepción de que el otro sí existe, la diversidad y la atención a la misma, podrían ser entendidas como parte de lo cotidiano, inherente al ser humano.

Reconocer esa necesidad del Otro (las otras, los otros) a la vez que la distancia que le separa de mí, es un aprendizaje que no puede producirse desde la rígida seguridad que nos coloca en la certeza de que los diferentes, los diversos no solo son otros u otras, sino que además están en otra parte, fuera de nosotros, y que, cuando aparecen junto a nosotros, solo es porque nos necesitan, ellos y ellas, a nosotros. (Pérez de Lara, 2011. p.49)

En contextos como la comunidad educativa, se visualiza una sociedad diversa en la que hombres y mujeres nacen, crecen y se desarrollan en distintos espacios socio culturales y afectivo emocionales que permiten la diversificación de opiniones, formas de expresión, lenguaje, entre otros aspectos, compartiendo en

espacios unificados como los establecimientos educacionales, con derechos, deberes, normas, reglamentos, jerarquizaciones y obligaciones que de forma cotidiana nos sitúan en nuestra sociedad.

Las aulas son un ejemplo de espacio físico que reúne a la diversidad más genuina, con estudiantes con diferencias en sus ritmos de aprendizajes, estilos cognitivos, realidades familiares distintas, requerimientos educativos diversos y docentes que ejercen prácticas metodológicas diferentes.

La diversidad es una condición del ser humano que nos describe como seres únicos; y que por consiguiente, actuamos de manera diferente.

Navarro (2011):

Establece la idea de que diversos somos todos, no solo los alumnos con discapacidad. Se requiere, por ello, un cambio en la organización de los centros educativos y en las estrategias de enseñanza-aprendizaje utilizadas en los mismos.

No solo basta con aceptar que en las aulas tenemos un alumnado heterogéneo, sino que también debemos ser capaces y conscientes de entregar las herramientas necesarias para que todos los estudiantes desarrollen sus potencialidades a cabalidad.

Illán (2002) menciona que *“se sigue ofreciendo en nuestras aulas un discurso formativo en el que se destaca el déficit, en el que la diversidad , en su sentido más amplio, no logra impregnar el curriculum formativo de nuestros estudiantes”*.
(p. 28)

El discurso sobre diversidad, no debe mantenerse solo en la oralidad y en la teoría, sino que debe ser un discurso que se refleje en la práctica, un discurso real que logre que los agentes transformadores y mediadores en educación incorporen en las escuelas,

Desde una conciencia crítica, reflexiva, dialógica, democrática y democratizadora, enseñe y aprenda que las consecuencias de nuestras acciones deben ser, siempre, compatibles con la conservación de las vidas, de nuestros mundos y los mundos del Otro. (Manosalva, 2011.
p.18)

3.1 ATENCIÓN AL ESTUDIANTE EN EL CONTEXTO EDUCACIONAL

En las escuelas los docentes son responsables de mediar aprendizajes en todos los estudiantes; sin embargo, la construcción de la realidad escuela no solo la conforman los docentes y sus estudiantes sino también un equipo de gestión que lidera y proyecta el cómo abordar temáticas referidas a las prácticas metodológicas y la atención a todos los estudiantes. El compromiso con todos los estudiantes debe estar reflejado en la visión y misión de los establecimientos educacionales, en documentos como proyectos educativos y curriculares.

Dar respuesta a la diversidad no es una cuestión fácil, sobre todo, si tenemos en cuenta que ésta presenta múltiples canales de expresión. Unos, adquieren un alcance que trasciende los propios ritmos de aprendizaje de los alumnos; otros, se relacionan con los conocimientos previos imprescindibles para construir otras realidades conceptuales. (Illán. 2002. p. 29)

El discurso sobre la diversidad es un discurso preferentemente ético que debemos poner en práctica, no debemos continuar con discursos elitistas en los que se continua segregando, si no que es necesario disponernos al servicio de una educación de calidad para todos sin exclusión dejando de brindar un servicio categorizador, etiquetador y ocupado de los resultados más que de los procesos.

En relación a las prácticas educativas, los docentes se relacionan con sus estudiantes de forma cotidiana teniendo, éstos últimos un sin fin de inquietudes e intereses; sin embargo, al abordar en el aula y en la organización escuela cada uno de los requerimientos que tienen los estudiantes, en las planificaciones, la organización de las salas de clases, los objetivos esperados para el curso, se contraponen al quehacer pedagógico esperado en función de atender las singularidades, ya que disgregan a los estudiantes, los categorizan, transformando el contexto aula en una realidad homogeneizadora, seleccionando según problemas conductuales, dificultades sociales, necesidades educativas; manteniendo el currículum escolar inflexible, evaluando a todos de la misma forma, utilizando técnicas de enseñanza iguales para todos e imposibilitando a los estudiantes de crear sus propios aprendizajes ni menos, formando hombres y mujeres creativos y con pensamientos sociocríticos.

Lo anterior, lo explica Jiménez y Vilá (1999), mencionando que:

La diversidad por parte de los centros está resultando difícil puesto que el sistema educativo vive una encrucijada de dilemas y contradicciones alejado de la sociedad, que reproduce un modelo educativo basado en la homogeneización y en la utilización y aplicación de procedimientos de jerarquización, clasificación, diferenciación y selección del alumnado. Todo

ello se traduce, pues, en prácticas educativas que se contradicen con el modelo de sociedad democrática. (p. 33)

La constante lucha por cambiar un sistema educativo basado en representaciones sociales marginantes y estigmatizadoras, se ha encaminado hacia cambios gubernamentales que no logran abarcar aún, estándares de calidad para todos y no para unos pocos. Es así como se han implementado escuelas especiales que brindan oportunidades a las personas con discapacidad para tener acceso a la educación, hasta tener la idea de que la escuela es un lugar que tiene cabida para todas las personas, sin importar etnias, capacidades, situación económica, cultural y social, sin importar el género, ni la opción sexual, todos tenemos el derecho de recibir educación de calidad; sin embargo, aún vemos en el sistema educativo acciones que invitan o incentivan a la segregación, a la discriminación y a la homogeneización, como lo son las escuelas con proyecto de integración, colegios con grupos diferenciales u organizaciones educativas que a cambio de una inyección de recursos gubernamentales “aceptan alumnos vulnerables”, esta última una clara etiqueta a una persona excluida por su condición sociocultural y económica, que sin lugar a dudas tiene el mismo derecho a recibir educación de calidad.

Las situaciones presentadas anteriormente, no permiten,

Atender a la diversidad, no basta con atender a las diferencias. Podemos educar tipos distintos de estudiante, respetando las diferencias, pero olvidando que todos y cada uno de los sujetos presentes en el hecho educativo es único e irrepetible. (Manosalva, 2011. p.15)

La atención a las singularidades, sin hacer diferencialismos no ha sido tarea fácil; es responsabilidad de un país concretar y respetar el derecho a una educación de calidad y para todos, *“de lo que resulta que aceptar la diversidad del ser implica aceptar un proyecto intercultural; es decir, reconocer y buscar la pluriversalidad, o dicho de otro modo la diversidad.”* (Manosalva, 2011.p.16)

Atender las diferencias que nos hacen diferentes sin diferencialismos, respetando la alteridad que nos hace distinto de otro en su alteridad, es responsabilidad de todos los agentes de cambio en las comunidades educativas, incluyendo a directivos, docentes, especialistas, paradocentes, estudiantes, familias y auxiliares; por lo tanto, debemos entender que la atención a las singularidades podría ser un,

Conjunto de acciones educativas que en un sentido amplio intentan prevenir y dar respuesta a las necesidades, temporales o permanentes, de todo el alumnado del centro y, entre ellos, a los que requieren una actuación específica derivada de factores personales o sociales relacionados con

situaciones de desventaja sociocultural, de altas capacidades, de compensación lingüística, comunicación y del lenguaje o de discapacidad física, psíquica, sensorial o con trastornos graves de la personalidad, de la conducta o del desarrollo y de graves trastornos de la comunicación.

(Gobierno de Cantabria. Conserjería de Educación, cultura y deporte. 2014)

Llama la atención que en la cita anterior, se refleje el intento por cubrir necesidades de todos los estudiantes y luego se contradigan y mencionen “entre ellos” como los Otros distintos de uno y con categorías específicas. Esto sigue dando a entender que la toma de conciencia del yo como identidad personal no se comprende como seres únicos e irrepetibles que piensan, sienten, sueñan y aprenden de manera distinta.

En el año 2004 la comisión de expertos del Ministerio de Educación, hace referencia al informe Delors, donde propone pilares para la educación del siglo XXI en el que uno de ellos es el:

Aprender a vivir juntos, desarrollando la comprensión del otro y la percepción de las formas de interdependencia, respetando los valores del pluralismo, la comprensión mutua y la paz. La comisión considera que la mejor forma de lograr esto, es que las personas tengan la oportunidad de aprenderlo y vivenciarlo en una instancia de socialización tan importante

como es la escuela. Por ello, es preciso avanzar hacia escuelas más inclusivas que eduquen en la diversidad y el respeto y valoración de las diferencias. (MINEDUC, 2004. p. 47)

Nuevamente se menciona la valoración de las diferencias, sin embargo esta valoración en las escuelas y en las propuestas del Mineduc, apuntan a la categorización y al trabajo especializado con “algunos niños”, por lo tanto, avanzar hacia el respeto y consideración por las singularidades se hace cada vez más difícil, sobre todo cuando las representaciones sociales han diferenciado a cada uno de nosotros como individuos diferentes. Por ello, *“debemos tener presente que todos los seres humanos influimos sobre el entorno de acuerdo a ciertos significados que el mismo entorno social significa y representa en las interacciones.”* (Manosalva, 2011. p.15)

En la escuela además de potenciar el proceso de socialización, cobra importancia el ámbito pedagógico liderado por la gestión del establecimiento en su proyecto educativo y curricular poniendo al docente como protagonista y mediador en el aula hacia el trabajo permanente con los estudiantes, proporcionando tiempos específicos y herramientas metodológicas claras.

La Comisión de Expertos de Educación Especial, el año 2004, da a entender que la educación es solo una, y que ésta ha de proporcionar diferentes recursos y

ayudas pedagógicas en función de las distintas características y necesidades. “*No hay educaciones diferentes, lo diferente han de ser los recursos y ayudas que se brindan para que todos los alumnos, por distintas vías, alcancen los fines de la educación*”. (MINEDUC, 2004. p. 47)

Lo anterior reconoce las identidades personales como el motor de toda práctica educativa que impulse la concientización de los agentes educativos, como agentes de cambio, incorporando en su quehacer pedagógico, metodologías que impulsen a los estudiantes a trabajar con otros, aprendiendo a vivir juntos, respetando las alteridades.

En las escuelas, las dificultades que presentaban los estudiantes podían clasificarse según ciertos criterios en el que el lenguaje ha ido presentando variaciones en el enfrentamiento a las problemáticas de aprendizaje.

Las diferencias individuales, que nos hacen únicos y originales, se han tratado desde el ámbito patológico, como enfermedades que requieren de médicos especialistas para continuar con el desarrollo biológico y madurativo de los individuos. Posterior a la enfermedad como tal, los llamados trastornos de aprendizajes, protagonizaron décadas en la que niños y niñas fueron tratados como “trastornados por aprender” de forma descalificativa etiquetándolos para

toda su vida escolar como niños distintos y sin mayores pretensiones de mejoras en el ámbito pedagógico.

Posterior a esto, dichas dificultades presentadas en el aula han sido llamadas problemas de aprendizaje, de los cuales continúan siendo discriminatorias, descalificadoras, etiquetadoras y promueven la no proyección de mejoras en el aprender.

Por último, se ha presentado un nuevo concepto que en la actualidad se denomina Necesidades Educativas Especiales (NEE). Hablamos de Necesidades Educativas Especiales,

...cuando un alumno presenta dificultades mayores para acceder a los aprendizajes que se determinan en el currículo que le corresponde por su edad (bien por causas internas, por dificultades o carencias del entorno socio familiar o por una historia de aprendizaje desajustada), y precisa para compensar dichas dificultades adaptaciones de acceso y/o adaptaciones curriculares significativas en varias áreas de ese currículo.
(García Vidal, 2001.p.35)

Con esta nueva concepción se pone a disposición de los docentes un concepto integrado que, a nuestro juicio, y visualizado en la práctica sigue siendo etiquetador y clasificadorio.

En el año 1994, en la ciudad de Salamanca, España, se realiza la Conferencia sobre Necesidades Educativas Especiales, donde se habla sobre esta nueva concepción de las dificultades, entregando además experiencias que logran sentar las bases de lo que hoy conocemos hasta integración.

En el año 1999, en la Convención Interamericana de Guatemala procuran eliminar todas las formas de discriminación contra las personas con discapacidad. Y en el año 2002, en nuestro país se ratifica la postura propuesta por la convención del año 1999.

Los ministros de educación de América Latina y el Caribe, reunidos en la Habana, el año 2002, expresan lo siguiente:

Es urgente proporcionar diferentes opciones, caminos y modalidades, equivalentes en calidad, para atender la diversidad de necesidades de las personas y de los contextos en los que tienen lugar los procesos de enseñanza y aprendizaje. La diversificación de la oferta educativa debe acompañarse de mecanismos y estrategias que contribuyan a fortalecer la demanda por una educación de calidad de aquellas personas que se encuentran en situación de mayor vulnerabilidad. (MINEDUC, 2005. p. 22)

En relación a lo anterior, Manosalva (2002), señala que es necesario implementar cambios en la cultura educacional para valorar la diversidad, llevando a cabo

proyectos educativos institucionales que permitan las condiciones necesarias para generar cambios; sobre todo con los docentes en sus respectivas aulas.

El mismo autor, nos presenta las siguientes condiciones que permitirían la atención a la diversidad:

- *Iniciar la respuesta a la diversidad lo más tempranamente posible.*
- *Contar con una actitud positiva por parte del profesorado.*
- *Existencia de experiencia previa y capacitación del profesorado.*
- *Apoyo profesional y trabajo en equipo.*
- *Contar con recursos humanos y materiales.*
- *Personalizar el proceso educativo.*
- *Considerar el tipo y grado de los requerimientos educativos de los discentes.*
- *Lograr una mayor participación de los padres en el proceso educativo.*

(Manosalva, 2002. p. 80-81)

Las entidades gubernamentales deben proporcionar recursos económicos y humanos para capacitar, en atención a la diversidad, a quienes están inmersos en

educación, proponiendo cambios de paradigma al interior de las escuelas que mantienen proyectos educativos homogeneizadores y categorizadores, sensibilizando en prácticas educativas que beneficien a todos los niños y niñas, fortaleciendo la convivencia y el respeto entre todos, siendo conscientes *que “el ser humano no es un organismo de contactos, sino, fundamentalmente, de relaciones.”*(Manosalva, 2011. p.4)

Para atender la diversidad, la Unesco en el año 1990 considera ciertos principios que permiten entre todos establecer miradas teóricas para un trabajo práctico de calidad en las aulas de forma continua y eficaz. Entre ellos, mencionan que:

La integración se basa en la normalización del alumnado con N.E.E., mientras que la inclusión se presenta como un derecho humano, para todo el alumnado, entendiendo la heterogeneidad como normal.

Para llevar a la práctica los principios de la escuela inclusiva es necesario que el personal educativo, en especial el profesorado, tenga una visión y una actitud positiva acerca de la inclusión. Por tanto, es necesario que se dé una implicación activa del profesorado y de la comunidad educativa, en general.

La escuela debe plantear un currículo común, en el que vayan implícitas las adaptaciones que sean necesarias, programando de manera que todos

puedan aprender, personalizando la enseñanza y el aprendizaje. (Diego, J. 2014.p.2)

Si entendemos que la integración escolar está bajo el concepto de normalización, es decir, es el alumno integrado el que debe adaptarse a las características y condiciones del establecimiento, mientras que, en la actualidad, la inclusión dice relación a que son las escuelas las que deben adaptarse para dar respuesta a las necesidades educativas del alumnado; continuamos con segregaciones y diferencialismos en el que no importa la esencia del ser humano, del ser únicos e irrepetibles.

Esto último, si lo tomamos desde la panorámica general de nuestro sistema educativo, nos damos cuenta que continúa siendo una propuesta errónea, un ideal equivocado, en el que no se considera la planificación de los aprendizajes en función de todos, ya que se sigue homogeneizando, categorizando y midiendo los aprendizajes en base a estándares.

Existe una Nueva Política Nacional de Educación Especial, del año 2005, implementada por el MINEDUC para estudiantes con necesidades educativas especiales; sin embargo, de acuerdo a lo expuesto en párrafos anteriores; esta política debiera estar dirigida a todos los estudiantes; debiera ser una política educacional para todos y no solo para los que están categorizados como

estudiantes con NEE; se deben considerar las demandas planteadas para la diversidad de estudiantes, tales como recursos humanos adicionales, medios y recursos materiales y adaptaciones del currículo si fuese necesario.

La nueva Política Nacional de Educación Especial, es una nueva etapa en la Reforma Educacional, la cual está enfrascada en el compromiso de una educación de calidad para todos y hacer posible el derecho a la educación de todos sin exclusión, lo que en la práctica no se lleva a cabo, ya que las etiquetas son discriminatorias, marginantes y estigmatizadoras.

El planteamiento que propone el MINEDUC en la Política Nacional de Educación Especial hace referencia a la "inclusión" pero se contradice en la práctica educativa, ya que, continúa entregando subvenciones o recursos económicos a escuelas especiales o regulares con niños etiquetados con alguna necesidad educativa especial.

En el año 2004 se convocó a los diversos actores del sistema educacional y de la sociedad civil para conocer sus inquietudes y propuestas, y se constituyó una Comisión Nacional de Educación Especial conformada con destacados expertos.

Entre los meses de julio de 2004 y febrero de 2005, se realizó una consulta nacional en el que los principios que a continuación se exponen, según el MINEDUC, señalan el camino que debemos recorrer para conseguir que los

actores principales de esta política, que son los alumnos y alumnas que presentan necesidades educativas especiales, puedan acceder, progresar y egresar del sistema educacional con las competencias necesarias para integrarse y participar plenamente en la vida familiar, social, laboral y cultural de la sociedad. Aclaremos que los siguientes aspectos no solo se deben considerar para estudiantes categorizados con NEE; sino para todos los niños y niñas en etapa escolar.

1. *La educación es un derecho para todos.*
2. *La diversidad es una fuente de riqueza para el desarrollo y aprendizaje de las comunidades educativas.*
3. *Construcción de una sociedad más justa, democrática y solidaria.*
4. *El Mejoramiento de la calidad, equidad y pertinencia de la oferta educativa exige atender a las personas que presentan necesidades educativas especiales.*
5. *La participación activa e informada de la familia, los docentes, los alumnos y la comunidad en las distintas instancias del proceso educativo. (Mineduc, 2005. p. 43)*

La Política de Educación Especial desarrolla ciertos objetivos entre los años 2006 al 2010, y propone como objetivo general: hacer efectivo el derecho a la

educación, a la igualdad de oportunidades, a la participación y a la no discriminación de las personas que presentan necesidades educativas especiales, garantizando su pleno acceso, integración y progreso en el sistema educativo.

Los objetivos específicos están orientados a respetar a las personas con necesidades educativas especiales, procurar condiciones necesarias para el acceso, progreso y egreso del sistema educacional, fortalecer a los equipos multidisciplinarios para coordinar y evaluar el cumplimiento de la presente política.

La Política de Educación Especial, también plantea líneas estratégicas y acciones a impulsar en temas de diversidad, como: asegurar el acceso y permanencia al sistema escolar, generar condiciones óptimas para el aprendizaje, optimizar la formación inicial docente, todo en función de las necesidades educativas especiales.

La Política Nacional de Educación Especial, ha sido una propuesta que puso el ímpetu en generar mayores logros, aceptación e integración de niños con necesidades educativas. Sin embargo, esta política aún considera a los otros distintos de otros, sin considerar la esencia de los seres humanos con identidades personales.

Se establece un proceso de “diferencialismo” que consiste en separar en distinguir de la diferencia algunas marcas “diferentes” y de hacerlo siempre a partir de una connotación peyorativa. (Skliar. 2005. p.23)

En las escuelas especiales se implementan recursos materiales y humanos específicos para la necesidad educativa especial, el desarrollo social se minimiza al compartir con pares que presentan iguales condiciones; por lo tanto se continúa homogeneizando la educación.

Si bien se visualizan cambios en el lenguaje y de alguna forma en las representaciones sociales, en la práctica aún permanecemos sumergidos en sociedades homogeneizadoras, dispares y des-integradoras, continuando sin entender que las diferencias tienen relación con que *“todo individuo es único e irrepetible, original en esencia y, por lo tanto, idéntico solo a sí mismo, singular en la pluralidad; un verso en el pluriverso de la existencia de la vida.”* (Manosalva, 2011. p.8)

Es importante que logremos captar la atención de quienes legislan con respecto a la atención a la diversidad y creemos, ya no desde la teoría, si no desde la práctica, que aceptar la diversidad tiene muchas y complejas implicaciones, como flexibilizar el currículo y potenciar las habilidades de cada persona.

De cumplirse las condiciones señaladas [...] se generaría un mejoramiento en las capacidades de los actores educativos al responder a las necesidades educativas de todos los educandos al considerar sus estrategias de aprendizaje y sus singularidades en la construcción de nuevos conocimientos. Por otro lado, si compartimos que el conocimiento es construido socialmente, potenciaremos las diferencias individuales que enriquecen el proceso educacional, educativo y de desarrollo de cada persona. (Manosalva, 2002. p.81).

La pedagogía de la diversidad exige cambios conceptuales, terminológicos y precisos, así como la búsqueda y aplicación de estrategias didácticas diversas que den respuesta a la heterogeneidad.

Trabajar en función de todos los estudiantes, presenta cierto grado de complejidad por el miedo de los pedagogos a enfrentarse a planificaciones secuenciadas, con recursos tecnológicos o materiales para cada grupo de estudiante o para cada uno de los estudiantes, quienes tienen distintos ritmos de aprendizaje, diferentes experiencias previas, diversas actitudes frente al trabajo propuesto;

La atención a la diversidad debe ser entendida como la aceptación de realidades plurales, como una ideología, como una forma de ver la realidad social defendiendo ideales democráticos y de justicia social.

No basta cambiar las personas para transformar la educación. Es preciso cambiar las personas y los contextos educativos y sociales.” (Dos Santos, 2003. p. 5)

Los contextos educativos, sociales y las personas que los integran son pilares fundamentales para los cambios estructurales, ideológicos y políticos. Por lo tanto, gestionar para la diversidad requiere de planteamientos universales que confluyan en prácticas administrativas que permitan mediar aprendizajes efectivos.

Día a día constituye un reto para los centros escolares gestionar en función de la diversidad. Las escuelas tienen una responsabilidad importante en todos sus miembros, entregándoles una enseñanza de calidad.

La gestión escolar debe considerar la organización de los recursos para destinarlos a los estudiantes y que estos obtengan aprendizajes efectivos.

Las prácticas educativas, deben ser acciones que promuevan la participación de todos los estudiantes facilitando recursos adicionales, procurando la buena convivencia entre todos.

Los equipos directivos deben proporcionar un clima de trabajo y sostener cambios necesarios para alcanzar una escuela que respete y valore la diversidad.

La atención a la diversidad en las escuelas, debe tener centralidad en las capacidades individuales de cada estudiante. La atención a la diversidad no se cimienta en el principio de igualdad. Al aceptar, respetar y considerar la diversidad se reconoce a cada persona con sus cualidades individuales y entre todos nos enriquecemos de ellas.

Es por eso que mediante el tratamiento deliberado de la diversidad en la escuela, es posible avanzar hacia la aceptación y el respeto por lo que es distinto, por el otro diferente. [...] por ser la escuela un lugar de encuentro de las diferencias, se torna un sitio apropiado para aprender a vivir y a convivir con ellas. (Devalle & Vega, 2006. p.31)

Es aquí entonces donde surge la inquietud de quién es el responsable o quiénes se hacen cargo de que en los establecimientos educacionales existan los recursos y un proyecto educativo que tenga plasmado en sus líneas de acción la atención real de todos los estudiantes con sus diferencias individuales. Para ello se requiere de la colaboración de todos los participantes de la unidad educativa; llámese profesores, asistentes de la educación, alumnos, padres, etc. Y primordialmente se requiere de un equipo que sea capaz de dirigir y tomar decisiones acordes con la comunidad educativa en la que está inserto.

Algún día dejaremos de hablar de educación para la igualdad de género, educación para niños/as con necesidades educativas especiales, educación para colectivos en riesgo de exclusión social...y entonces, simplemente hablaremos de EDUCACIÓN. (Doble Equipo, 2013).

4 GESTIÓN ESCOLAR PARA LA DIVERSIDAD

La gestión educativa supone la interdependencia de: a) una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales; b) prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno; c) juicios de valor integrados en las decisiones técnicas; d) principios útiles para la acción; múltiples actores, en múltiples espacios de acción; e) temporalidades diversas personales, grupales y societales superpuestas, y/o articuladas. (IIEP, 2000. p.17)

El documento “Gestión educativa estratégica, diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa” (IIEP, 2000. p.15), nos presenta el siguiente cuadro, el cual nos muestra claramente cuáles son las principales diferencias entre administración y gestión escolar:

ADMINISTRACIÓN ESCOLAR	GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA
Baja presencia de lo pedagógico	Centralidad de lo pedagógico
Énfasis en las rutinas	Habilidades para tratar con lo complejo
Trabajos aislados y fragmentados	Trabajo en equipo
Estructuras cerradas a la innovación	Apertura al aprendizaje y a la innovación
Autoridad impersonal y fiscalizadora	Asesoramiento y orientación profesionalizantes
Estructuras desacopladas	Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro
Observaciones simplificadas y esquemáticas	Intervenciones sistémicas y estratégicas

IIEP, 2000. p.15

En consecuencia, la gestión escolar a diferencia de la administración escolar le da centralidad a lo pedagógico, es decir, lo que mueve a las instituciones educativas es mediar aprendizajes. Es un agente de transformación, genera nuevas competencias y profesionalización de sus participantes, promueve el trabajo en equipo, está abierto a nuevas estrategias, a la innovación, por consiguiente a aceptar y atender a cada uno de los estudiantes al interior de sus aulas.

Gestionar, a nuestro entender, implica enhebrar, hilvanar, entretelar todo aquello que acontece diariamente en lo cotidiano de la escuela con miras a un fin, una meta a lograr, que es una educación de calidad. Gestionar, por ello, es hacer posible el logro del propósito de la institución. (Lavín, 2002, p.192)

Para mediar los aprendizajes en las comunidades educativas se debe hacer efectiva la educación para todos, considerando el principio de igualdad de oportunidades. Por ello, la gestión institucional es un proceso de toma de decisiones para un logro específico, lo cual debiera apuntar al respeto y aceptación de las identidades personales en el proyecto educativo y curricular del establecimiento educacional.

Tal como aparece en un artículo online de educación (2013);

La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones [...] Desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozcan los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad.

Los agentes participantes en gestión, deben apropiarse del concepto de diversidad para proponer cambios e involucrar al profesorado en dicho proceso.

La gestión educativa debe ser una instancia de liderazgo, en el que directores, jefes técnico pedagógicos, docentes y especialistas tomen decisiones para lograr cambios en resultados de aprendizaje o convivencia escolar.

El concepto de liderazgo, según Ainscow (2001) hace referencia al cambio en la concepción de éste, destacando aquellos enfoques “de transformación”, caracterizados por distribuir y otorgar poder, versus aquellos enfoques “transaccionales”, que tienden a la jerarquía y al control; es fundamental inculcar un Liderazgo Educativo, caracterizado porque cada docente aumente sus habilidades y confianza, aprenda a trabajar en equipo. Ello implica la valorización y

compromiso con el desarrollo profesional, de los que trabajan en la institución, a través de su formación, actualización y perfeccionamiento.

Considerando las concepciones recientes, un equipo de gestión, con liderazgo al interior de un establecimiento educativo, debiera ser puente entre propuestas de cambio y ejecución de las mismas para reconocer las diferencias individuales, considerando la esencia del otro en su alteridad única y diferente a otra alteridad creando programas que fortalezcan las propias experiencia para construir aprendizajes efectivos; incorporando lo anterior en el proyecto educativo, visualizado en la visión y misión de la escuela.

Uno de los cambios importantes que es posible visualizar en los últimos años, es aquel que dice relación con la manera como se gestionan las escuelas.

En nuestro país ha habido claras iniciativas por una descentralización, dando una mayor responsabilidad a nivel local para la implementación, gestión de recursos y evaluación.

La escuela cuenta con cierta autonomía para proponer y llevar a la práctica sus proyectos educativos, entre ellos, el de integración escolar.

Lo que está claro es que para lograr cambios en la escuela, no basta que éstos sean posibilitados por la política emanada del nivel central. Para una

reestructuración con éxito, no bastan las iniciativas externas, no son estrategias suficientes para la mejora en la escuela, por lo que deben adoptarse estrategias internas, como el análisis y la evaluación para discontinuar la categorización, la segregación y estigmatización.

Essomba (2006) señala que la,

Toma de decisiones animada y dirigida por los equipos directivos, con el apoyo de los equipos externos que sean necesarios, y tiene que configurarse dentro de una propuesta global e impregnada de los valores propios de la escuela inclusiva, que avanza incesante hacia el descentramiento cultural de sus planteamientos y se instala en un código abierto de relación con el entorno. (p.94)

Los equipos directivos en los establecimientos educacionales, deben ser capaces de gestionar de manera efectiva los principios de diversidad al interior de la escuela y de sus aulas, de tal forma, que las decisiones que se tomen para alcanzar objetivos de aprendizaje involucren a todos los participantes de la comunidad educativa.

Formar un equipo de trabajo, líder y eficaz, al interior de la comunidad, es fundamental para fortalecer lazos entre la visión y misión de la escuela en la aceptación y respeto por las alteridades.

Formar un equipo de trabajo potente y que lidere la formación de los estudiantes y proporcione un ambiente laboral positivo para los docentes, es una tarea difícil que debe estar definida por un Equipo de Gestión, capaz de optimizar los recursos dispuestos para una escuela en función de todos los estudiantes.

Los equipos de gestión que aceptan y respetan la diversidad debieran considerar,

La calidad de conocimiento, las habilidades o capacidades concretas, las actitudes y la práctica de valores, que les permita vivir y trabajar con dignidad y eficiencia, desarrollar sus posibilidades, incrementar o profundizar sus conocimientos abstractos, es decir seguir aprendiendo, participar plenamente en el desarrollo nacional y, sobre todo, mejorar su calidad de vida, aunque en sociedades tan complejas y dispares estos indicadores puedan resultar utópicos. (Alvarado, 2006. p.63).

Lo anteriormente planteado nos revela una esperanza de cambio en las instituciones escolares si se gestionara eficientemente una escuela, considerando que a quienes enseñamos y de quienes aprendemos son personas que pueden convertirse en agentes de cambio de una sociedad restringida y dispar.

La calidad de la escuela se mide también por su disposición a ser sensible a la diversidad de sus alumnos [...] La reflexión que la escuela debe efectuar es la de tener en cuenta el origen de las diferencias y la forma de

abordar los temas centrales que configuran el quehacer educativo: el currículo, la cultura, la organización de la institución escolar y el proceso de instrucción. (Devalle & Vega, 2006. p. 28)

La gestión educativa de un establecimiento educacional tiene relación con la acción de facilitar, animar, influir, motivar, entusiasmar, orientar el desempeño y las conductas organizacionales de las personas en el logro de los objetivos y asumiendo la responsabilidad de la calidad de los resultados considerando por sobre toda orden la diversidad social en la que convive.

[...] creemos que si la escuela no se responsabiliza de esta cuestión, es casi como si negara el suceso, casi como si se negase a sí misma. Si no se reflexiona para generar mejores condiciones laborales para desempeñarse en, para y con la diversidad, es porque se oculta y/o se desplaza uno de los objetivos principales: el del enriquecimiento de los procesos de enseñanza y de aprendizaje. En síntesis, respetar las diferencias, la diversidad, implica que la escuela obligatoria e intencionalmente de cabida a las identidades personales y sociales, de posibilidad de que se "reconozcan" en la escena escolar entendida como el lugar de excelencia para la educación en y para la diversidad. (Devalle & Vega, 2006. p.32-33).

Gestionar en la diversidad y para la diversidad en las escuelas es un gran desafío y los equipos de gestión a cargo de las instituciones escolares, tienen gran responsabilidad en desarrollar proyectos educativos en función de la sociedad diversa de estudiantes a los que se enfrentan.

Las competencias de estos equipos directivos o de gestión escolar deben considerar cierto grado de liderazgo que procure impregnar a los docentes, paradocentes, apoderados y todos quienes participan en las sociedades educativas, de la visión y misión del establecimiento en el respeto y aceptación por las singularidades.

Desde la década del '90, nuestro país se ha visto envuelto en una serie de reformas e iniciativas que han tenido como objetivo mejorar la calidad y equidad de la educación, a través de programas que buscaban en un comienzo el aumento de la cobertura de la educación y la inyección de recursos. Luego, nos encontramos con políticas que respaldan la implementación de una serie de iniciativas que apuntan a *“corregir insuficiencias y mejorar resultados”* (Bitar, citado por Navarro, 2007. p.23), dentro de las cuales encontramos el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE) y el Marco para la Buena Dirección.

El SACGE, se define como:

un conjunto coordinado de componentes, herramientas y recursos de apoyo al mejoramiento continuo de los procesos de gestión escolar, esto es, de las condiciones organizacionales para la obtención de resultados educativos.

(Navarro. 2007. p. 32)

Este sistema propone un cambio en la concepción de gestión escolar, el cual indica que el director y el equipo directivo deben ser capaces de autoevaluar su desempeño, ser capaces de coordinar y articular a los distintos agentes participantes de la unidad educativa, así como también, ser capaces de delegar funciones, con la finalidad de favorecer el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Con el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar, se espera que el director del establecimiento educacional sea un “líder académico”; es decir, se espera que la “cabeza” de la unidad educativa, sea una persona, que no solo posea aptitudes en la administración, sino que además posea conocimiento y experiencia en la cuestión educativa, que esté al tanto de lo que suceda en las aulas de su escuela.

Por otro lado, el Marco para la Buena Dirección, señala que la buena dirección debe regirse por cuatro áreas de desarrollo o ámbitos de acción, sean estas:

- *Liderazgo*

- *Gestión curricular*
- *Gestión de recursos*
- *Gestión del clima organizacional y convivencia* (Mineduc. 2005. P 11)

En el ámbito del liderazgo se señala que éste corresponde al

desarrollo personal y profesional de un director y equipo directivo, orientado a coordinar los esfuerzos de la comunidad educativa que conduce. [...] se demuestran principalmente en la capacidad del director y equipo directivo de orientar a los actores escolares al logro de las metas del establecimiento. (Mineduc, 2005. p. 11)

En relación al área de gestión curricular, se señala que,

Esta área da cuenta de la manera por la cual el director debe asegurar el aprendizaje efectivo en las aulas del establecimiento que conduce considerando su propia cultura y proyecto educativo. (Mineduc, 2005. p. 11)

El ámbito de gestión de recursos,

Se refiere a los procesos directivos de obtención, distribución y articulación de recursos humanos, financieros y materiales necesarios para alcanzar las

metas de aprendizaje y desarrollo del establecimiento educativo. (Mineduc, 2005. p. 11)

La gestión del clima organizacional y convivencia , es uno de los factores o áreas en las que,

el director y equipo directivo puede influir más directamente. Un buen clima laboral favorece la motivación y el compromiso de la comunidad educativa en el aprendizaje organizacional. [...] Los criterios considerados en este ámbito de acción directiva, promueven la colaboración al interior del establecimiento y la conformación de redes de apoyo al mismo en su entorno. (Mineduc, 2005. p. 11)

Según lo anterior, las políticas educativas de nuestro país promueven que un equipo de gestión, tenga el deber de considerar variados aspectos para que la organización escuela sea efectiva.

El desempeño pedagógico y directivo, en los establecimientos educacionales debieran ser concientes de atender las singularidades en las escuelas, no obstante, aún desde el Ministerio de Educación en sus políticas públicas, se continúa segregando y categorizando; permitiendo que los equipos directivos obtengan mayores subvenciones para sus establecimientos al incorporar a mayor

cantidad de estudiantes etiquetados como discentes con necesidades educativas especiales.

De acuerdo a la propuesta del Mineduc, el modelo de gestión se caracteriza por nominar características globales de una buena dirección, desconsiderando los reales procesos que suceden al interior de la escuelas, queriendo evaluar con una lista de cotejo ciertos indicadores del quehacer educativo. Para realizar cambios transformacionales, las escuelas debieran basarse en el paradigma Emic, considerando propuestas desde el subjetivismo y enfocándose en aspectos cualitativos como los procesos necesarios para atender la diversidad de estudiantes considerando inherente al ser humano las diferencias que nos hacen únicos e irrepetibles e involucran los distintos ritmos de aprendizaje, diferencias en estilos cognitivos, entre otros; con el fin de lograr ofrecer educación de calidad para todos determinando que la calidad de los procesos requiere de recursos materiales, humanos, aspectos pedagógicos, y como se ha mencionado reiteradamente, de un equipo directivo y de gestión administrativa y académica de las escuelas.

El modelo de gestión del Mineduc, al proponer el Marco para la Buena Dirección, logra crear la necesidad de los directivos de capacitarse para un mejor desempeño en la dirección de los establecimientos; sin embargo dicha propuesta

pone énfasis en seguir al unísono todo lo mencionado en los indicadores para que una vez que sean supervisados obtengan un buen desempeño y se les otorguen mayores subvenciones. Lo que no logra dicha propuesta es generar cambios transformacionales y profundos, en el que se tomen decisiones en beneficio de una educación en el que la diversidad no se considere como los otros distintos respecto de otros, sino que la diferencia sea respetada como una característica inherente al ser humano.

CONCLUSIONES

De acuerdo a los propósitos del estudio, podemos concluir que la diversidad, gestión escolar y gestión escolar en la diversidad son conceptos enriquecedores, potentes y decisivos en la toma de decisiones frente a la educación de los estudiantes.

La educación forma parte de la sociedad como eje fundamental en la concientización de que todos somos parte de una sociedad diversa, multicompleja y heterogénea y que, por lo tanto requiere de personas que se “hagan cargo”, es decir, se agrupen como equipos sostenidos y democratizadores en los que la bandera de lucha para liderar las comunidades educativas será el respeto por las alteridades.

La escuela debe contemplar en su Visión y Misión, la manera en que se compromete con la atención y respeto por la diversidad, ya que desde su paradigma, las escuelas se reconocerán como normalizadoras, integradoras o inclusivas; sin embargo dichos conceptos siguen incentivando la discriminación y categorización; por lo que es necesario implementar políticas públicas que refieran a la educación para todos como tal, es decir aceptarnos a cada uno con nuestras características individuales, nuestra identidad personal.

La gestión escolar debe procurar generar cambios en todos los estudiantes para que sean personas activas en la sociedad; por lo tanto, deben formarse organizaciones cohesionadas por una visión de futuro que lideren un sistema de calidad comprometido con la educación para todos. El tipo de cambio requerido para transformar las escuelas, es un cambio profundo, paulatino y que abarque a todos los agentes participantes en la escuela, minimizando la resistencia de quienes participan.

Los equipos de gestión de las escuelas, no solo deben administrar los recursos, sino que también deben ser líderes que tomen decisiones en función de todos los estudiantes para alcanzar aprendizajes de calidad.

“Para atender a la diversidad, no basta con atender a las diferencias.”

(Manosalva, 2011. p.15). No basta solo dialogizar sobre el respeto y aceptación de la diferencia, sino más bien, concretar hechos que favorezcan la consideración de lo heterogéneo, entendiendo que somos únicos e irrepetibles y que desde nuestra alteridad aceptamos al otro con su alteridad.

Concientizar en diversidad es un reto en el ámbito profesional; es una acción que contempla a todos en espacios abiertos de diálogo y compromiso con el desarrollo cognitivo y afectivo social. La atención a la diversidad es un compromiso que involucra a todos.

La categorización, des-integración y exclusión fomentan la involución en la convivencia entre las personas; si estos aspectos continúan potenciándose en las escuelas, las sociedades seguirán siendo indiferentes, individualistas y egocéntricas. Si continuamos bajo este paradigma, Etic, continuaremos obsesionados “*por los “diferentes”, por los extraños, o tal vez, en otro sentido, por “los anormales”*”. (Skliar. 2005. p.23) lo que no está bajo la mirada de la alteridad y dentro del paradigma Emic, como emancipador y transformacional.

La gestión escolar para la diversidad es un proceso que requiere sistematicidad, disciplina, coherencia, cohesión y liderazgo del equipo directivo centrándose en dar respuestas educativas de calidad, con equidad y pertinencia a todos los estudiantes.

La gestión escolar que promueve el respeto y la aceptación de la diversidad, debe considerar,

- un compromiso con lo diverso involucrando a todos los participantes de la comunidad educativa.
- tomar conciencia que,

Todo ser humano se construye en la relación con otros seres humanos con los que se identifica socialmente (plural) y se

diferencia (singular). Lo que en sistemas sociales complejos podemos significar como interculturalidad.” (Manosalva, 2011. p.16)

- tomar conciencia que, la transformación e innovación y el trabajo colaborativo debe ser en función de dar respuestas educativas pertinentes a todos los estudiantes.
- un currículum flexible que responde a las necesidades e intereses de aprendizaje de todos sus alumnos.

No hay calidad en los resultados sin procesos de calidad. Asimismo, no hay calidad en las organizaciones sin la involucración de los actores, porque las organizaciones educativas de calidad responden a las necesidades y expectativas de sus beneficiarios, pero también del personal que allí labora. (Lavín, 2002, p.196)

La gestión escolar que promueve el respeto y la aceptación de la diversidad, es y será siempre un proceso complicado de resolver y de poner en práctica. Mientras continuemos con la mentalidad objetivista, etiquetadora y categorizadora prevalecerá la diferencia como una característica negativa.

Gestionar para la diversidad es promover cambios, ser transformadores y planificadores de una educación democratizadora, de calidad, con equidad y pertinencia.

Con respecto a lo anteriormente expuesto, las propuestas gubernamentales continúan siendo categorizadoras, etiquetadoras, excluyentes, segregadoras e invalidantes puesto que los recursos que se destinan para el mejoramiento de la calidad de la educación no tiene relación con dar respuestas o herramientas a todo el universo de estudiantes si no solo a los que son etiquetados como “vulnerables” o con “necesidades educativas especiales” continuando la implementación de grupos diferenciales, proyectos de integración y escuelas especiales.

Las propuestas del sistema escolar actual en relación a la gestión que se realiza en una unidad educativa, reconocen la diversidad bajo un paradigma Etic, en el que no existe la mirada desde la alteridad, si no que la diversidad tiene relación con que otro es distinto respecto de otro y rechazado por una norma que es intransigente, lo que no nos parece válido en la sociedad democratizadora y emancipadora en la que estamos insertos.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, J. &. (2004). *La gestión educativa desde una mirada humanista*. Santiago: RIL editores.
- Alvarado Oyarce, O. (2006). *Gestión Educativa. Enfoques y procesos*. Lima: Fondo de desarrollo editorial. Universidad de Lima.
- Alvarado, O. (2002). *Política Educativa: conceptos, reflexiones y propuestas*. Trujillo: Vallejiana.
- Álvarez, F., & Varela, J. (1991). *Arqueología de la escuela*. Madrid: Las ediciones de La Piqueta.
- Alvarino, C. &. (2000). Gestión escolar: un estado del arte de la literatura. *Revista Paideia*, 15-43.
- Apuntes de clase Gestión Escolar y Elaboración de Proyectos. Instituto Profesional Providencia. (2005).
- Bazán, D. (2009). Pedagogía y Educación. Apuntes de clase Autonomía Profesional e Investigación y Acción.

- Cayul, M. Á. (2014). Apuntes de clase: Epistemología y pedagogía de la diversidad. Universidad Academia de Humanismo Cristiano.
- Devalle, A., & Vega, V. (2006). *Una escuela en y para la diversidad. El entramado de la diversidad*. Buenos Aires, Argentina: AIQUE Grupo Editores.
- Diego, J. L. (s.f.). *CEP de Alcalá de Guadaína. Aula virtual: Redes profesionales*. Recuperado el 12 de abril de 2014, de <http://www.redes-cepalcala.org/inspector/DOCUMENTOS%20Y%20LIBROS/EVALUACION/ECDH%20-%20EV%20-%20JLDM/AT%20DIVERSIDAD.pdf>
- Dos Santos, M. S. (2003). *Pedagogía de la diversidad. Desafío del mundo contemporáneo. Los profesores como intelectuales*. Santiago de Chile: LOM.
- *Educación Inclusiva*. (2006). Recuperado el 13 de abril de 2014, de <http://www.inclusioneducativa.org/ise.php?id=1>
- Educación, M. d. (2004). *Nueva perspectiva y visión de la educación especial. Informe de la comisión de expertos 2004*. Santiago: MINEDUC.

- Educación, M. d. (2005). *Marco para la Buena Dirección. Criterios para el desarrollo profesional y evaluación de desempeños*. Santiago: Ministerio de Educación.
- Educación, M. d. (2005). *Política Nacional de Educación Especial. Nuestro compromiso con la diversidad*. Santiago: MINEDUC.
- Educación, M. d. (2005). *Sentidos y componentes del sistema de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar*. Santiago: MINEDUC.
- Educación, M. d. (Septiembre de 2013). *Ministerio de Educación*. Recuperado el 13 de abril de 2014, de http://www.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201309131534370.Discriminacionenelespacioescolar.pdf
- Equipo, D. (29 de octubre de 2013). *Doble Equipo Valencia*. Recuperado el 9 de agosto de 2014, de <http://www.dobleequipovalencia.com/inclusion-e-integracion-10-diferencias/#>
- Española, R. A. (s.f.). *Real Academia Española*. Recuperado el 3 de abril de 2014, de <http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=diversidad>
- Española, R. A. (s.f.). *Real Academia Española*. Recuperado el 3 de abril de 2014, de <http://lema.rae.es/drae/srv/search?id=TXmMR4dlyDXX2klm9Cup>

- Essomba, M. Á. (2006). *Liderar escuelas interculturales e inclusivas. Equipos directivos y profesorado ante la diversidad cultural y la inmigración*. Barcelona: Graó.

- Fernandez, L. (2010). *Revista electrónica de pedagogía. Odiseo*. Recuperado el 21 de abril de 2013, de http://www.odiseo.com.mx/2010/7-14/fernandez-atencion_diversidad.html

- Freire, P. (2006). *Pedagogía de la autonomía: saberes necesarios para la práctica educativa*. Mexico: Siglo XXI editores.

- García, T. (2004). *Coordinadora de Asociaciones Culturales de Madrid. Coacum*. Recuperado el 25 de marzo de 2014, de http://coacum.org/wp-content/uploads/2011/02/El_Nudo_de_la_Red_3-4.pdf

- García Vidal, J. G. (2001). *Dificultades de aprendizaje e intervención psicopedagógica. Concepto, evaluación y tratamiento*. Madrid: EOS.

- *Gestión Educativa. Vía hacia la calidad*. (s.f.). Recuperado el 4 de abril de 2014, de <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-129664.html>

- Gobierno de Cantabria. Conserjería de Educación, cultura y deporte. (s.f.). *Educantabria*. Recuperado el 2 de abril de 2014, de http://www.educantabria.es/atencion_a_la_diversidad/atencion_a_la_diversi

dad/modelo-de-atencion-a-la-diversidad-/concepto-de-atencion-a-la-diversidad

- Godoy, y. o. (s.f.). *Mineduc*. Recuperado el 30 de agosto de 2014, de http://www.mineduc.cl/usuarios/edu.especial/doc/201304151210180.doc_Antecedentes_Ed_Especial.pdf
- *Humanet.Co.* (s.f.). Recuperado el 15 de abril de 2014, de <http://www.valores.humanet.co/respeto.htm>
- Ilich, I. (1985). *www.mundolibertario.org*. Recuperado el 25 de marzo de 2014, de http://www.mundolibertario.org/archivos/documentos/lvnIlich_lasociedaddescolarizada.pdf
- Illán, N. (2002). La atención a la diversidad. El estado de la cuestión. *Revista Educar en el 2000*, 26-32.
- Jiménez, F. &. (1999). *De educación Especial a Educación en la Diversidad*. Málaga: Aljibe.
- Lavín, S. (2002). Transitando desde la gestión de un "establecimiento" a la gestión de un "centro de desarrollo educativo". *Revista pensamiento Educativo*, 186-202.

- Lavín, S., & Del Solar, S. (2000). *Proyecto Educativo Institucional como herramienta de transformación de la vida escolar. Guía metodológica para los centros educativos*. Santiago: LOM Ediciones. PIIE.
- Lavín, S., & Del Solar, S. & otros. (2002). *La propuesta CIGA. Gestión de Calidad para las Instituciones Educativas*. Santiago: LOM Ediciones. PIIE.
- Lopez, V & otros. (2002). *Diseño y Evaluación de Innovaciones. Documento de apoyo a la docencia*. Encarnación,Paraguay: Universidad nacional de Itapua (UNI).
- Manosalva, S. (2011). *Identidad, diversidad, diferencias y discapacidad: La imposición signo-ideológica de anormalidad. Documento de apoyo a la docencia N°7*. Santiago: Universidad Academia de Humanismo Cristiano.
- Manosalva, S. (2002). *Integración educacional de alumnos con discapacidad*. (Segunda ed.). Santiago: Centro de Estudios psicopedagógicos y desarrollo educacional Mapa Ltda.
- Navarro, L. (2007). *Revista docencia*. Recuperado el 30 de abril de 2014, de <http://www.revistadocencia.cl/pdf/31web/2.%20Reflexiones%20Pedag%F3gicas/Gesti%F3n.%20L.%20Navarro.pdf>

- Navarro, M. (s.f.). *Buenas tareas*. Recuperado el 18 de abril de 2013, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Diversidad-En-El-Aula/3049838.html>
- Pérez de Lara, N. (2011). Escuchar al otro dentro de sí. En C. Skliar, & J. Larrosa, *Experiencia y Alteridad en Educación* (págs. 49-78). Santa Fé. Argentina: Homo Sapiens Ediciones.
- Quintana. (s.f.). *Buenas tareas*. Recuperado el 20 de abril de 2013, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Alteridad/4942843.html>
- Skliar, C. (Diciembre de 2005). JUZGAR. Juzgar la normalidad. Políticas y falta de políticas en relación a las diferencias en educación. *Paulo Freire. Revista de Pedagogía Crítica*(3), 21-30.
- Skliar, C. (2011). *Experiencia y Alteridad en Educación*. Santa Fe., Argentina: Homo Sapiens Ediciones.
- Skliar, C. (2005). Juzgar. Juzgar la normalidad, no la anormalidad. Políticas y falta de políticas en relación a las diferencias en educación. *Paulo Freire, Revista de Pedagogía Crítica*, 21-31.

- UNESCO, I. I. (2000). *Universidad Pedagógica Nacional*. Recuperado el 3 de abril de 2014, de http://www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Pozner_M2.pdf