

**EL PAPEL DEL DIRECTIVO DOCENTE EN LA GESTIÓN PARA LA INCLUSIÓN  
EDUCATIVA (2006 - 2014)**

**PAULA ANDREA CÁRDENAS PRIETO**

**ARTICULO DE REVISION DE TEMA**

**ASESORA  
NOHORA JOYA RAMIREZ**

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
DEPARTAMENTO DE POSGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL DE LA EDUCACIÓN  
29 DE OCTUBRE DEL 2015**

**BOGOTÁ, D.C.**

<b>1. Información General</b>	
<b>Tipo de documento</b>	Artículo de revisión de tema.
<b>Acceso al documento</b>	Universidad Pedagógica Nacional. Biblioteca Central
<b>Título del documento</b>	El papel del directivo docente en la gestión para la inclusión educativa (2006 - 2014)
<b>Autor(es)</b>	Paula Andrea Cárdenas Prieto
<b>Director</b>	Nohora Joya Ramírez
<b>Publicación</b>	Bogotá, Universidad Pedagógica Nacional, 2015, 85 páginas.
<b>Unidad Patrocinante</b>	Universidad Pedagógica Nacional
<b>Palabras Claves</b>	Directivo docente - Inclusión Educativa - Gestión escolar - Institución Educativa – Liderazgo - Función del directivo - Causas exclusión.
<b>2. Descripción</b>	
<p>El presente artículo de revisión de tema analiza el papel y la gestión del directivo docente comprendido como el rector y los coordinadores de una institución educativa en el proceso de la inclusión escolar de las personas con discapacidad en un periodo desde el año 2006 al año 2014. Su propósito es describir los procesos de gestión del directivo docente para el avance de la inclusión educativa a partir de una metodología efectuada en dos fases, la heurística que es la búsqueda y compilación de los documentos y la hermenéutica que se centra en el análisis e interpretación de la información a partir de unos instrumentos como: un mapa conceptual que representa de manera general la estructura del artículo además de un diario de apuntes, RAES, fichas teóricas y otros mapas conceptuales de los documentos en donde se pudieron establecer tres categorías: el directivo docente, la inclusión educativa y el directivo docente y su papel en la inclusión.</p> <p>Se concluye que en estos nueve años el directivo docente se ha preocupado por entender, ejecutar acciones y replantear su gestión pues la atención a la diversidad de la sociedad así lo requiere, por ello uno de los caminos para hacer posible una inclusión educativa es a través de un liderazgo comprometido y compartido por toda la comunidad educativa.</p>	
<b>3. Fuentes</b>	
<p>AINSCOW, Mel. <i>Haciendo que las escuelas sean más inclusivas: lecciones a partir del análisis de la investigación internacional</i>. España. Revista Universidad de Manchester, (pp 39-49). Encontrado en: <a href="http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4105297.pdf">http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4105297.pdf</a></p> <p>Alcaldía Mayor de Bogotá. (2012). <i>Bases para el plan sectorial de educación 2012-2016, calidad para todos y todas</i>. Bogotá, D.C. Autor.</p> <p>ALDANA, Catherine; CASTRO, Lina; GÓMEZ, Alexander &amp; RAMÍREZ, Beatriz. (2013). <i>Comprensiones y representaciones que se derivan de la incorporación de la política de inclusión desde</i></p>	

*la gestión directiva*. Colombia. Revista Plumilla educativa, (pp. 227-249). Encontrado en: <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4756801.pdf>

ANDERSON, Stephen. (2010). *Liderazgo Directivo: claves para una mejor escuela*. Revista Psicoperspectivas, 9 (2), (pp. 34-52). Encontrado en: <http://www.redalyc.org/pdf/1710/171015625003.pdf>

ANTÚNEZ, Serafin. (2006). *la función directiva. En Claves para la organización de centros escolares (hacia una gestión participativa y autónoma)*. España, Sexta Edición. Editorial Horsori.

ARAQUE, Natividad & BARRIO DE LA PUENTE, José. (2010). *Atención a la diversidad y desarrollo de procesos educativos inclusivos*. Editorial Prismasocial, No 4, (pp. 1-37). Encontrado en: <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3632700.pdf>

BOLÍVAR, A. (2011). *Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente*. Revista Educar, 47 (2), (pp. 253-275). Encontrado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=342130837004>

CASANOVA, María Antonia. (2011). *Evaluación para la inclusión educativa*. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, 4 (1), (pp. 79-89). Encontrado en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3690285>

Constitución Política de Colombia. Título 2, Capítulo 2, Art 47. Colombia. (1991).

Decreto 1278. Se expide el estatuto de Profesional Docente, Art 6. Bogotá, Colombia, 19 de Junio de 2002.

#### 4. Contenidos

En la introducción se hace un recorrido histórico puntual acerca de las políticas públicas que se han enfocado en darle un lugar relevante a la igualdad de derechos de las personas en situación de vulnerabilidad como es el caso de las personas con discapacidad, desde las políticas internacionales como las planteadas por la ONU, los compromisos que adquirió Colombia con el mismo hasta las acciones que se vienen desarrollando en el distrito en materia de equidad. En este sentido es pertinente resaltar el trabajo que se ha venido realizando en el ámbito de la educación con las políticas encaminadas a la inclusión educativa; para poder ejecutar estas políticas en las instituciones educativas, los directivos docentes deben trabajar fuertemente para enlazar los

procesos de gestión que se vienen dando desde la escuela con las políticas vigentes que son vitales para responder a las necesidades de la sociedad actual.

En los resultados se puede evidenciar el desarrollo de tres grandes categorías que son:

- El directivo docente y sus sub categorías: concepto, antecedentes, funciones, gestión y liderazgo del directivo docente.
- La inclusión educativa y sus sub categorías: concepto, antecedentes, causas que limitan la inclusión y las prácticas inclusivas,
- El directivo docente y su papel en la inclusión, sus sub categorías son: liderazgo para la inclusión, percepciones del directivo docente frente al tema y causas de exclusión.

En la primer categoría se dan conceptos de lo que es el directivo docente, estos coinciden en que todos los directivos desempeñan actividades de dirección, planeación, orientación de las instituciones educativas y son los responsables del funcionamiento escolar, en los antecedentes se habla del inicio de la dirección en el siglo XX donde se le dio importancia a las rutinas en el trabajo y al seguimiento de instrucciones, luego en el siglo XXI cobro importancia la autonomía de los trabajadores; la función directiva comenzó con la división del trabajo, con la delegación de funciones según la estructura jerárquica y ahora se llevan a cabo acciones orientadas a la planificación, administración y supervisión de la educación; por otro lado la gestión se relaciona con las estrategias y los objetivos de la escuela, une las políticas con la actividad escolar articulando los procesos institucionales, curriculares y comunitarios, la gestión y el liderazgo son procesos integradores para el direccionamiento óptimo de las escuelas pues se complementan en la resolución de las diferentes situaciones que se puedan presentar. El liderazgo es una herramienta que utiliza el directivo para que se den los procesos de gestión y se alcancen los objetivos.

En la segunda categoría los conceptos sobre inclusión se centran y coinciden en el principio de la equidad, en la participación del entorno escolar y en que la escuela debe brindar garantías en la permanencia y en la calidad del aprendizaje lo que implica una reestructuración en el sistema de la escuela, sobre todo en el cambio de pensamiento de los actores de la comunidad escolar y en general de la sociedad. Sus antecedentes parten desde la civilización Espartana, pasando por la Edad Media y el Renacimiento, luego con el surgimiento de la Educación Especial en el Siglo XIX al XX se desprendió posteriormente la educación segregadora, la integración y finalmente lo que hoy se conoce como inclusión. Las barreras para la inclusión pueden ser actitudinales, comunicativas y de entornos físicos, pero en general la mayor dificultad radica en el miedo, el desconocimiento y la disposición de las personas para trabajar en pro de los procesos de inclusión; por último las prácticas inclusivas se pueden dar desde la forma de evaluar, al dejar de lado el concepto de necesidades educativas especiales, al cuestionar la propia labor profesional, al cambiar de pensamiento y al apropiarse conceptos de diversidad, equidad y participación.

En la tercera categoría, el liderazgo del directivo para la inclusión se hace necesario, puesto que direcciona acciones para una escuela justa, la responsabilidad de los procesos dentro de la escuela recaen en las funciones de los directivos y a partir del liderazgo se puede garantizar el éxito en los procesos encaminados a las transformaciones; las percepciones del directivo muestran que la tendencia está en el rechazar los cambios, las creencias para la diversidad no son inclusivas, los docentes no se sienten preparados para abordar la inclusión y se evidencia la falta de sensibilización y conciencia social para con este tema. Las causas de la

exclusión radican en: la forma de organización de la escuela, hacer juicios de valor sobre los estudiantes, delegar las funciones para la inclusión a algunos profesionales, falta de trabajo en equipo, de recursos físicos y de materiales insuficientes, resistencia al cambio y problemas en la comunicación dentro de la institución.

La discusión se centró en cuatro aspectos, el primero hace referencia en que el tema del papel del directivo docente en la gestión de los procesos inclusivos es escasa y por ello fue necesario hacer partícipe documentos que hablaran del directivo docente y de la inclusión educativa, en segundo lugar se hizo un contrastaste con la información encontrada en las dos primeras categorías del artículo, esta correlación trata de explicar la forma en la que el directivo lidera e incluye dentro de los lineamientos de la organización escolar para facilitar los procesos pedagógicos y dar un lugar privilegiado al ser humano y al respeto por los derechos de las personas, la inclusión es una labor que necesita del compromiso de todos.

En tercer lugar, se hace relación en lo mencionado en la tercera categoría que habla sobre el directivo docente y la inclusión, de este se puede puntualizar que un buen clima laboral contribuye a crear nuevos proyectos y planes de mejoramiento y al centrar el trabajo como una fuente de motivación a partir del liderazgo se pueden lograr transformaciones en la cultura, la organización y el funcionamiento del plantel. El directivo debe incentivar la comunicación y estar en permanente revisión del plan de mejoramiento.

En cuarto lugar, la autora plantea definiciones para: el directivo docente, la gestión y la inclusión. Así mismo algunas de las características trascurrido el análisis de estos nueve años de investigación son:

- El directivo paso de una mentalidad rígida y delimitada a una más flexible, en donde se contempla la cabida de la inclusión en la escuela, sin desconocer que hay tareas que no son fáciles y la mayoría de ellas recaen en la función que ellos desempeñan.
- los directivos con actitud de servicio y comprometidos con la sociedad se preocupan cada vez más por brindar una atención pertinente y aunque esta labor es desgastante pues es luchar contra la cultura y las creencias de una comunidad, el directivo debe ser paciente, comprometido y tenaz ante este proceso que genera cambios lentamente.
- El directivo es un líder que en vista de las demandas de una sociedad cada vez más cambiante y multicultural se ha visto en la necesidad de ofrecer una atención integral replanteando su gestión y los mecanismos de acción de su quehacer, ya que para poder llevar a cabo estas acciones que además vienen anteceditas por unas políticas públicas hacen que se reconsidere el actuar de la institución educativa.
- A través de la historia, la inclusión ha tenido que atravesar distintas fases que han dado respuesta a las necesidades del momento, pero eso se hizo posible gracias a la gestión de diferentes actores que han buscado que los derechos de las personas con discapacidad se hagan valer tanto en las dinámicas escolares como en la normatividad de las políticas.
- Una de las características presentes para determinar que la escuela es de calidad, es porque dentro de las gestiones que lidera el directivo docente están presentes acciones para la inclusión educativa pues es buscar los mecanismos para garantizar una educación para todos.

## **5. Metodología**

El estudio de revisión documental desarrolla una búsqueda crítica de la literatura enfocada en el papel del directivo docente y su gestión dentro de la escuela para llevar a cabo procesos que permitan la inclusión educativa. El método de recolección de información tuvo en cuenta la fase Heurística que es la búsqueda de la literatura en bibliotecas y en internet además de la clasificación de los documentos para sistematizar la

información y la fase Hermenéutica que es la lectura e interpretación de cada uno de los textos seleccionados para realizar la respectiva compilación de la información a partir de un diario de apuntes, de resúmenes analíticos especializados RAES, de mapas conceptuales y de fichas teóricas de los documentos conectando los puntos más importantes y formando las categorías principales para el análisis.

Posteriormente se retomaron cada una de las herramientas de análisis hechas previamente examinando la información integrada en cada una de las categorías para exponer la visión general del tema en sub categorías que son temáticas recurrentes e interrelacionadas en cada uno de los documentos.

## 6. Conclusiones

Algunas de las conclusiones que se dieron fueron:

Una de las gestiones que cobra mayor importancia es la gestión directiva (recordemos que el directivo es el rector y los coordinadores) pues a partir de esta, se pueden movilizar a las personas y los espacios mediante el trabajo en equipo, su gestión influye directamente en el cambio de la cultura institucional y en las gestiones que se puedan llevar a cabo para generar la inclusión.

Se hace necesario realizar nuevas investigaciones en el tema porque muchos de los contenidos referidos en la literatura analizada evidencian que se siguen manejando conceptos y estudios de fechas pasadas, sin demeritar su importancia en esta investigación, pero igual deben crearse análisis recientes que muestren el panorama actual con un enfoque humano como se presenta en este artículo.

Un directivo docente que le interese ayudar a la comunidad y tenga responsabilidad social debe poner por encima de las prioridades económicas las sociales, ya que como líder es quien tiene el poder de tomar la última decisión y es el encargado de determinar si se da la inclusión o no, tampoco puede descuidar la parte pedagógica por la administrativa pues es el centro del quehacer de la escuela.

Los documentos presentados entre los años 2006 al 2014 evidencian que las investigaciones sobre el tema del directivo docente en los procesos de inclusión han sido muy escasas, por lo que el estudio y la reflexión de las características fueron originadas por un minucioso análisis textual reflejado en este artículo de revisión de tema.

<b>Elaborado por:</b>	Paula Andrea Cárdenas prieto
<b>Revisado por:</b>	Nohora Joya Ramírez

<b>Fecha de elaboración del Resumen:</b>	19	11	2015
--	----	----	------

## **Resumen**

El presente artículo de revisión de tema analiza el papel y la gestión del directivo docente comprendido como el rector y los coordinadores de una institución educativa en el proceso de la inclusión escolar de las personas con discapacidad en el periodo comprendido desde el año 2006 al año 2014. Su propósito es describir los procesos de gestión del directivo docente para el avance de la inclusión educativa a partir de una metodología efectuada en dos fases, la heurística que es la búsqueda y compilación de los documentos y la hermenéutica que se centra en el análisis e interpretación de la información a partir de unos instrumentos como: un mapa conceptual que representa de manera general la estructura del artículo además de un diario de apuntes, RAES, fichas teóricas y otros mapas conceptuales de los documentos en donde se pudieron establecer tres categorías: el directivo docente, la inclusión educativa y el directivo docente y su papel en la inclusión.

Se concluye que en estos nueve años el directivo docente se ha preocupado por entender, ejecutar acciones y replantear su gestión pues la atención a la diversidad de la sociedad así lo requiere, por ello uno de los caminos para hacer posible una inclusión educativa es a través de un liderazgo comprometido y compartido por toda la comunidad educativa.

### **Palabras Clave:**

Directivo docente - Inclusión Educativa - Gestión escolar - Institución Educativa – Liderazgo - Función del directivo - Causas exclusión.

**THE MAIN TEACHER ROL IN THE EDUCATIONAL MANAGEMENT FOR  
EDUCATIONAL INCLUSION (2006 – 2014)**

## **Abstract**

This issue revision article analyzes the role and management of teaching managerial understood as the rector and coordinators of an educational institution in the process of school inclusion of people with disabilities in the period from 2006 to 2014. The purpose is to describe the educational management process of teacher to the inclusion advance from a made methodology in two phases: the Heuristic, that is the research and compilation of documents, and the Hermeneutics that focuses on the analysis and interpretation of information from any instrument as: a conceptual map, that represents un a general way the abstract estructure also of the daily notes, RAES, theoretical cards and other document conceptual maps where can establish three categories: directive teacher, educational inclusion and the role of the directive teacher un the inclusion process.

It concludes that un these nine years, the directive teacher has been concerned to understand, to implement actions and rethink his management, therefore attention to the diversity of society that they requiere it, for that, one of the ways to make possible a educational inclusion is through a committed leadership and sharing with all educational community.

## **Key words:**

Teacher managerial, School Inclusion, School Management, Educational Institution, Leadership, Manager Role, Exclusion Causes.



## INTRODUCCIÓN

En la actualidad existen políticas públicas creadas para salvaguardar las necesidades de las diferentes poblaciones que conviven en la sociedad en general; desde los organismos internacionales hasta las acciones particulares de cada país, el estado ejerce políticas y normas encaminadas a brindar inclusión social y calidad de vida con dignidad.

En el caso particular de las personas con discapacidad, se han logrado grandes progresos en la adquisición y formulación de políticas públicas y en el ámbito de la educación poco a poco se han dado avances para fomentar la inclusión, lo cual requiere que las instituciones educativas acepten nuevas dinámicas escolares y que los directivos docentes estén al tanto de los constantes cambios y de las actualizaciones pertinentes para atender oportunamente el ámbito académico y humano en conjunto con la normatividad vigente.

Es por ello que el sector educativo se ha venido consolidando como un campo dinámico y estructurado en el que constantemente se ve la necesidad de adoptar nuevas posturas en relación con cada una de las políticas públicas que han tomado fuerza desde hace ya varios años para contribuir con el desarrollo social del país.

En consecuencia, las instituciones educativas deben trabajar para ponerse a tono con cada una de estas transformaciones siguiendo las normas y los lineamientos vigentes, pues a partir de ellos se garantiza el orden legal dentro de la escuela. Es así como los establecimientos deben modificar, ajustar y enlazar cada uno de sus procesos educativos desde el trabajo del directivo docente acompañado por toda la comunidad educativa ya que esta permitirá, el cumplimiento

normativo ante el estado y la sociedad, garantizando el derecho a la educación y promoviendo la igualdad y la inclusión educativa.

Por consiguiente, se han venido creando nuevas dinámicas de organización como resultado de un trabajo constante y complejo, el cual requiere que la entidad posea una visión amplia, flexible y que cuente con un modelo innovador a la hora de gestionar dichos programas.

Así pues, la elaboración de este artículo de revisión de tema es relevante para la especialización en gerencia social de la educación porque puede develar desde una revisión amplia y actual de la literatura, como se han dado los procesos de gestión escolar en representación de los directivos docentes para el avance de la inclusión educativa de las personas con discapacidad, brindando un panorama global sobre este asunto que no ha sido investigado a menudo y dejando el sustento teórico para futuras investigaciones ampliando los horizontes de estudio en este campo. Igualmente brinda a los directivos docentes y a la comunidad educativa en general que estén interesados en la inclusión, herramientas teóricas que pueden llegar a facilitar estos procesos dentro de sus instituciones educativas, con la finalidad de que sea una prioridad y una realidad para nuestra sociedad.

De acuerdo con lo anterior, se traza la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las características que a partir de lo expuesto en la literatura evidencian como ha sido el papel del directivo docente en su gestión para el proceso de la inclusión educativa en el periodo 2006 - 2014?, donde su objetivo general es describir los procesos de gestión del directivo docente para el avance de la inclusión educativa.

En este sentido, es pertinente indicar que en las últimas décadas las Naciones Unidas han tenido gran preocupación por abordar temas que involucren a la población a nivel mundial, es natural que uno de sus postulados más relevantes dentro de su agenda sea analizar el tema de los

Derechos Humanos y hace unos años los derechos de las personas con discapacidad, motivando a las naciones adscritas a diseñar y ejecutar políticas anti discriminatorias y de igualdad en todos los aspectos de la vida; por ejemplo: en el campo de la educación se estima que todos los niños, niñas y jóvenes estén escolarizados y tengan los mismos derechos y oportunidades en comprensión con la diversidad humana es decir, se les brinde una inclusión educativa de calidad.

Colombia fue uno de los países que en el año 2006 hizo parte de los estados que participaron en la “Convención de los Derechos de las Personas con Discapacidad de la ONU” adquiriendo el compromiso de trabajar en su territorio en el cumplimiento y en la creación de nuevas políticas y normas que aseguraran y promovieran el ejercicio de sus derechos humanos. El acuerdo dentro del territorio fue avalado por la ley 1346 del 2009 del Congreso de la República, en él describe su propósito así:

(...) promover, proteger y asegurar el goce pleno y en condiciones de igualdad de todos los derechos humanos y libertades fundamentales por todas las personas con discapacidad, y promover el respeto de su dignidad inherente esto se verán reflejados en las políticas públicas posteriores a la misma.

Las personas con discapacidad incluyen a aquellas que tengan deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo que, al interactuar con diversas barreras, puedan impedir su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás.(p.3)

Lo anterior implicó que sus políticas fueran constantemente reformadas según las demandas de la población, siempre tomando como punto de partida la constitución política de Colombia (1991) en la cual se encuentra referenciado en el Capítulo I, artículo 13 que en los derechos fundamentales:

Todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica.

El Estado promoverá las condiciones para que la igualdad sea real y efectiva y adoptara medidas en favor de grupos discriminados o marginados.

El Estado protegerá especialmente a aquellas personas que por su condición económica, física o mental, se encuentren en circunstancia de debilidad manifiesta y sancionará los abusos o maltratos que contra ellas se cometan. (p. 2)

En igual medida en cuanto al derecho a la educación la constitución política (1991) en su Capítulo II artículo 67 indica que la educación: “(...) es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social: con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura (...)” (p. 11) y en el artículo 68 menciona que: “ (...) la erradicación del analfabetismo y la educación de personas con limitaciones físicas o mentales, o con capacidades excepcionales, son obligaciones especiales del Estado” (p.12), leyes que a pesar que cobijan a toda la sociedad incluyendo las poblaciones más vulnerables dan la pauta para seguir asegurando la equidad en cada uno de los aspectos en los que se desenvuelve el ser humano: accesibilidad, protección, libertad, acceso a la justicia, movilidad, respeto, educación, salud, habilitación y rehabilitación, trabajo y empleo, además de garantizar la participación social.

Así mismo, la Política Pública de Discapacidad de la Ciudad de Bogotá D.C con el Decreto 470 (2007), estipula los derechos y las normas para que las personas con discapacidad del distrito, gocen en igualdad de condiciones de los mismos derechos y oportunidades que el resto de la comunidad. Además retoma la importancia de generar espacios de equidad en las dimensiones del ser de acuerdo con estas categorías: capacidades y oportunidades, ciudadanía activa, cultural

y simbólica, entorno, territorio y medio ambiente. Igualmente es de resaltar la normatividad para el sector educativo, pues allí se decretó que debe brindarse una educación con principios de calidad, acceso y cobertura, con el fin de cumplir con dos propósitos fundamentales: la inclusión social y la calidad de vida con dignidad.

Posteriormente la Ley Estatutaria 1618 “por medio de la cual se establecen las disposiciones para garantizar el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad” del 2013 plantea que: “(...) Todos los niños y las niñas con discapacidad deben gozar plenamente de sus derechos en igualdad de condiciones con los demás niños y niñas (...)” (p.4). Adjudicándole a la Secretaria de Educación del Distrito la misión de reconocer y adoptar dichas normas en su labor diaria y dirigiendo todos sus esfuerzos en garantizar el derecho a la educación con calidad.

Igualmente en el actual plan de desarrollo 2012 – 2016, el gobierno de Bogotá definió como prioridad ofrecer una educación de calidad que permita reducir la inequidad social especialmente en niños y jóvenes en desventaja social ofreciendo educación, oportunidad y gratuidad y aunque se han tenido avances en la priorización de la atención educativa a estudiantes con necesidades educativas especiales, sigue existiendo el desafío de adoptar una perspectiva de equidad en la educación pues, persisten en las instituciones educativas prácticas de discriminación y exclusión por razones de edad, género, etnia, o cultura, de condición o de situación particular por parte del mismo proceso educativo como de otros actores. (Alcaldía Mayor, 2012).

En consecuencia la Secretaria de Educación del Distrito desde la Dirección de Cobertura tiene como objetivo velar porque todos los niños, las niñas y los jóvenes tengan derecho a la educación garantizando la atención en instituciones que cumplan con las estrategias pedagógicas y con los profesionales idóneos que contribuyan con sus procesos pedagógicos ya sea desde el sector oficial o en algunos casos desde el sector privado, a partir de la modalidad de contratación por prestación del servicio, cuando este no disponga de oferta de cupos disponibles en los colegios distritales. (Resolución 1832, 2014).

En el caso de las personas con discapacidad y excepcionalidad, aunado a dicha resolución se encuentra un anexo donde se mencionan los parámetros que debe tener en cuenta cada establecimiento educativo privado que desee postularse y presentar una propuesta para brindar atención en educación inclusiva a los estudiantes de Bogotá, asegurando que cuenta con todas las herramientas humanas, pedagógicas y físicas para garantizar este derecho. (Anexo invitación publica Banco de Oferentes, 2014).

Conjuntamente el MEN dictamino una resolución para garantizar la inclusión de las personas con discapacidad dentro de las instituciones educativas oficiales, la cual reglamenta que en estas debe existir el servicio de apoyo pedagógico para la atención de estudiantes con discapacidad y/o excepcionalidad, que dentro del marco de la inclusión educativa se traduce en que deben recibir una educación pertinente sin ningún tipo de discriminación, proporcionando los apoyos pertinentes para cada uno de los escolares; las instituciones educativas deben contar con un docente de apoyo o un área responsable que coordine y gestione todas las acciones que sean necesarias para este objetivo como por ejemplo: establecer procesos de comunicación permanente con los docentes de aula, participar en los ajustes y flexibilización del PEI, proponer metodologías, didácticas y actividades que mejoren los procesos pedagógicos y de sensibilización a la comunidad escolar. (Decreto 366, 2009)

Así las cosas, es claro que el estado cuenta con unas políticas públicas que respaldan y subsanan las necesidades de la sociedad, en este caso de la población con discapacidad en todos los aspectos sociales, pero ¿Cuáles son las dinámicas dentro de las instituciones educativas?, ¿Cómo se desarrollaron nuevas formas de organización escolar?, ¿Cuentan con las herramientas y la infraestructura pertinente para la atención de la inclusión educativa?, estos son algunos de los múltiples interrogantes que se pueden hacer los establecimientos en proceso de transformación administrativa, pues deben cumplir con una normativa dada por el estado y a la vez seguir garantizando un desarrollo humano, ético, académico y social.

Es por ello que a pesar de los distintos esfuerzos que ha hecho el estado para adelantar “(...) una política de previsión, rehabilitación e integración social para los disminuidos físicos, sensoriales y psíquicos, a quienes se prestara la atención especializada que requieran” (constitución política, 1991, Art 47). Siguen existiendo interrogantes del porqué continúan ocurriendo inconvenientes en la atención efectiva en el tema de la inclusión educativa como se menciona en el *Decreto 470 (2007)*:

Que pese a estos diversos instrumentos y actividades, las personas con discapacidad siguen presentando dificultad para participar en igualdad de condiciones con las demás en la vida social y que se siguen vulnerando sus derechos humanos en todas las partes del mundo. (p.5).

Por lo tanto, es fundamental la labor del directivo docente dentro de la escuela ya que es quien podrá liderar las gestiones junto con la comunidad educativa para llegar a un acuerdo interinstitucional entre las normas que exige el estado con las del plantel, creando ajustes en los lineamientos del mismo contribuyendo con la inclusión educativa, como se cita en la Guía 34 del MEN (2008):

(...) es fundamental lograr que todos “remen hacia el mismo lado”, bajo el liderazgo del rector o director y su equipo.

Para ello la comunicación es indispensable. (...) es un proceso fundamentado en el reconocimiento y el respeto por la diferencia y en el interés real hacia los demás. (...) Una buena comunicación facilita la construcción de estrategias comunes para enfrentar los problemas que afectan a la institución.

(...) Cuando se trabaja conjuntamente con otras personas se aumentan las posibilidades de tener resultados y productos más sólidos, pues todos los integrantes del equipo se

vinculan para aportar sus ideas, experiencias y conocimientos, de forma que unos aprenden de otros. (p. 15)

Este panorama muestra que los esfuerzos son bastantes pero queda un largo camino por recorrer y aunque desde las escuelas constantemente se da lugar al desarrollo de procesos con miras a responder a las necesidades de la comunidad para que paulatinamente trasciendan al resto de la sociedad como en el caso de la inclusión, es apremiante conocer como ha sido la labor del directivo docente para llevar a cabo procesos de gestión liderados junto con la comunidad educativa para que se dé como resultado acciones concretas, articuladas y con consciencia social. Este postulado se profundizara en el apartado de los resultados y la discusión.

## **METODOLOGÍA**

El presente artículo es un estudio de revisión documental que desarrolla una búsqueda crítica de la literatura enfocada en el papel del directivo docente y su gestión dentro de la escuela para llevar a cabo procesos que permitan la inclusión educativa, en un detallado trabajo de análisis y construcción teórica brindando una visión global e integradora del tema (Jiménez, 2009). El mismo está organizado de manera tal que sea posible en primer lugar entender cuál es el fundamento del artículo y su metodología, en segundo lugar entrar en materia con el desarrollo del tema a partir de la literatura consultada y analizada, en tercer lugar conocer el análisis y la postura de la autora en la discusión y las conclusiones; finalmente debe dar cuenta de la bibliografía consultada en la lista de referencias y adjuntar algunos ejemplos de los instrumentos de análisis en el apéndice. Ver en el anexo 1 la estructura del artículo.

En cuanto al método de recolección de información, para la búsqueda, análisis y construcción del texto se tuvieron en cuenta dos fases: la primera se encuentra regida por el enfoque Heurístico que según Londoño, Maldonado & Calderón (2014) es:



(...) la búsqueda y compilación de las fuentes de información, las cuales pueden ser de diversas características y naturaleza como por ejemplo, bibliografías, anuarios, monografías, actas, cartas, diarios, trabajos de investigación, tesis, monografías, filmaciones, audiovisuales, grabaciones, multimedios (...). (p. 29).

La segunda fase se fundamenta desde el enfoque Hermenéutico que de acuerdo con Londoño, et., 2014):

(...) Consiste en la lectura, análisis, interpretación, correlación y clasificación de la información... es necesario realizar el ejercicio de pasar de la fragmentación realizada en las fichas a la síntesis del texto y de la pluralidad del pensamiento a la reflexión crítica (...). (p.30).

Como se indicó antes, estas fases se desarrollaron de la siguiente manera para este artículo: primero se realizó una búsqueda de la literatura en bibliotecas y en internet (sistemas de información científica como Redalyc, Scielo, Dialnet, revistas científicas, entre otros) usando palabras clave como: gerencia social, gestión educativa, directivo docente, dirección escolar, gestión del directivo docente, inclusión, inclusión educativa e inclusión escolar; paralelamente se fue clasificando los documentos en carpetas por temáticas con tema, año y país para sistematizar la información, así mismo a partir de la mnemotecnica los documentos se clasificaron de manera física por colores para facilitar su consulta. En segundo lugar se leyeron e interpretaron cada uno de los textos seleccionados de tres a cuatro veces para realizar la respectiva compilación de la información a partir de: un diario de apuntes, Resúmenes Analíticos Especializados RAES, mapas conceptuales y fichas teóricas de algunos de los

documentos conectando los puntos más importantes y formando las categorías principales para el análisis. Ver en los anexos 4, 5 y 6 algunos ejemplos.

Posteriormente se retomaron cada una de las herramientas de análisis hechas previamente examinando la información integrada en cada una de las categorías para exponer la visión general del tema en sub categorías que son temáticas recurrentes e interrelacionadas en cada uno de los documentos, ver anexo 3. Igualmente, para su construcción se hicieron tres revisiones para la clasificación de la literatura de la que se dispuso de las siguientes referencias bibliográficas distribuidas así:

- Dos documentos para la metodología: un capítulo de libro y un artículo.
- Diez documentos para la categoría del directivo docente: dos capítulos de libros, siete artículos y un foro.
- Nueve documentos para la categoría de la inclusión: ocho artículos y una monografía.
- Seis documentos para la categoría del directivo docente y su papel en la inclusión: seis artículos.
- Once documentos de Políticas Publicas: nueve políticas públicas, un libro y una guía.

Para un total de (38) treinta y ocho textos. Los documentos son provenientes de países como: Colombia, Perú, Argentina, España, Chile, México y Nueva York. Ver en el anexo 2 la matriz general de la metodología.

## **RESULTADOS**

Como se mencionó en la metodología, el artículo está presentado en tres grandes categorías y cada una de ellas están expuestas a partir de sub categorías que harán más fácil su descripción de la siguiente manera:

- Primera Categoría: El directivo docente y sus sub categorías son: concepto, antecedentes, funciones, gestión y liderazgo del directivo docente.
- Segunda Categoría: La inclusión educativa y sus sub categorías son: concepto, antecedentes, causas que limitan la inclusión y las prácticas inclusivas.
- Tercera Categoría: El directivo docente y su papel en la inclusión, sus sub categorías son: liderazgo para la inclusión, percepciones del directivo docente frente al tema y causas de exclusión.

Para comenzar con el primer tema es oportuno mencionar que el presente artículo se ciñe a la definición de directivo docente como las personas que según el Decreto 1278 (2002) “(...) desempeñan las actividades de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas... y son los responsables del funcionamiento de la organización escolar (...)” (p. 2).

Sin embargo, se encuentran en otros autores conceptos que también son pertinentes acerca de lo que es el directivo docente, por ejemplo en la guía para el mejoramiento institucional, Guía 34 (2008) del Ministerio de Educación Nacional sostiene que:

El rector o director, encargado de dirigir la resignificación del PEI con la participación de los distintos actores de la comunidad educativa, responder por la calidad de la

prestación del servicio, presidir los consejos directivo y académico, coordinar los demás órganos del gobierno escolar, además de formular y dirigir la ejecución de los planes anuales de acción y de mejoramiento de la calidad.

También debe representar al establecimiento ante las autoridades y la comunidad educativa, dirigir el trabajo de los equipos de docentes, proponer a los profesores que recibirán capacitación, administrar los recursos humanos de la institución, distribuir las asignaciones académicas y demás funciones del personal, realizar la evaluación anual del desempeño y rendir informes semestrales al consejo directivo. (pp. 16 - 17).

Así mismo, Vicente (2013) define que, “(...) el director mantiene una relación de facilitador en tanto que se orienta a diseñar las mejores condiciones pedagógicas e institucionales junto a los docentes, partiendo de las motivaciones, costumbres y vivencias de los alumnos actuales (...)” (p. 8) además (Pozner, 2008) dice que “(...) los equipos directivos, con los grupos que están al frente de la instituciones educativas... son el corazón del sistema (...)” (p. 2), también la autora menciona en Pozner (2007).que:

(...) Ser directivo o integrante de un equipo de dirección es asomarse a la incertidumbre y no ocultarla. Ser directivo y hacer gestión es descubrir en lo cotidiano la pasión por lo que se hace, es decisión, realización, reflexión, enhebrado, sedimentación, evaluación y balance. (p.5)

Los anteriores conceptos ponen en evidencia que la labor del directivo docente está llena de grandes compromisos con la misión de educar, pues al ser el eje de la escuela además de orientar las acciones de la comunidad escolar es el responsable de las consecuencias de estas tareas y de la calidad del servicio educativo en la formación de los estudiantes; así mismo, como líderes visionarios y facilitadores deben convenir un clima escolar propicio basado en las buenas relaciones con el fin de poder gestionar procesos de cambio y mejora en donde todos puedan trabajar por metas conjuntas y se den espacios para la toma de decisiones colectiva.

Ahora bien, es importante mencionar brevemente que los antecedentes de la dirección parten de los siglos XX y XXI; a comienzos del siglo XX el modelo taylorista y el modelo burocrático se centraban en la necesidad de generar rutinas de trabajo, de censurar los criterios propios por parte de los trabajadores privilegiando un modelo de organización centralizada llena de rituales, las tareas individuales eran evaluadas a través de procesos de inspección y control. Para administrar requerían según Pozner (2007) de:

(...) ciertas certidumbres: de tecnologías, de mercados, de calidades, con las que ya no contamos. Sacudidos por las fuertes transformaciones de los contextos sociales, políticos, productivos y tecnológicos que dibujan nuevas tensiones y desafíos en contextos más complejos, dinámicos, exigentes y cambiantes, en tiempos turbulentos donde lo que se sabe no alcanza para comprometerse con decisión de impulsar y generar cambios, es necesario reconocer la necesidad de otras prácticas, saberes y competencias.  
(p. 5)

Es decir, que los directivos en ese momento estaban enfrascados en procesos burocráticos que enfatizaban en mantener las costumbres rígidas de siempre, como las grandes decisiones estaban en manos de unos pocos ellos podían hacer parte de reformas menores y que fueran situaciones urgentes que necesitaran de una pronta solución, así que Pozner (2007) plantea que: “(...) este directivo no era en principio un innovador de la institución escolar, sino un directivo con una concepción de administrador” (p.4)

Así mismo a mediados del Siglo XX el hombre seguía siendo educado con el propósito de ajustar su comportamiento al requerimiento de las instituciones sociales, es decir, el hombre debía seguir instrucciones tanto en el ámbito educativo como en el laboral, todo con el fin de que este obedeciera. También se condenaba expresarse autónomamente, ya que la Cúpula Organizacional era quien tomaba las decisiones. (Rojas, 2006).

Por otro lado, en el siglo XXI la autonomía cobra relevancia en el contexto laboral, puesto que las decisiones se tomaban en todos los niveles organizacionales a través de seguir un conjunto de principios: las instrucciones deben ser interpretadas teniendo en cuenta el contexto y la experiencia de cada quien para actuar de una manera ética y responsable. (Rojas, 2006).

Entonces se podría decir, que el termino dirección se divide en un antes: el estilo de la dirección era rutinario, estricto y controlador y un ahora: las acciones administrativas tienden a dar cabida a la participación y a la autonomía, se busca motivar a las personas para que trabajen activamente en el desarrollo de unas acciones o metas, no se trata de impartir ordenes sino de coordinar y gestionar; así que hoy en día teniendo como principios el derecho a la participación y a la democracia se entiende que si las gestiones a emprender no se dan en el trabajo colegiado, será muy complicado que las dinámicas dentro de las instituciones educativas tomen fuerza y trasciendan y más aún cuando en algunas permanece una dirección regida por la autoridad y el seguimiento de instrucciones.

Del mismo modo, Antúnez (2006) menciona que la función directiva surgió por la necesidad de la división del trabajo y de la naturaleza de la organización formal en donde se requiere de una persona que tenga autoridad, es decir, que utilice la capacidad de influir en el trabajo de otros para liderar de cierta manera el trabajo en equipo, la gestión colegida y generar procesos democráticos:

(...) las personas que utilizan la capacidad que tienen para influir en que el trabajo de otros se realice de una determinada manera ejercen funciones directivas. A algunas de esas personas esa capacidad o poder le viene conferido por el estatus que ocupan en la organización, por su posición jerárquica. A otras por su carisma, su capacidad de liderazgo o porque poseen un saber reconocido por los demás. (p. 173).

En organizaciones como las instituciones educativas de acuerdo con Antúnez (2006) es habitual que se tengan cargos con funciones bien definidas pues son organizaciones que manejan una

estructura jerárquica, además como existen múltiples tareas que hay que ejecutar para alcanzar los objetivos y las metas de la misma se hace indispensable dividir y delegar funciones, por ello, hoy en día se cuenta en los establecimientos educativos con un equipo directivo. En el decreto 1278 (2002) se estipula que los cargos estatales para los directivos docentes están en manos de los coordinadores y de los rectores clasificados así: el director rural de preescolar y de básica primaria y el rector de una institución educativa en la modalidad de preescolar hasta la educación media, y sus funciones son:

El rector y el director rural tienen la responsabilidad de dirigir técnica, pedagógica y administrativamente la labor de un establecimiento educativo. Es una función de carácter profesional que, sobre la base de una formación y experiencia específica, se ocupa de lo atinente a la planeación, dirección, orientación, programación, administración y supervisión de la educación dentro de una institución, de sus relaciones con el entorno y los padres de familia, y que conlleva responsabilidad directa sobre el personal docente, directivo docente a su cargo, administrativo y respecto de los alumnos.

El coordinador auxilia y colabora con el rector en las labores propias de su cargo y en las funciones de disciplina de los alumnos o en funciones académicas o curriculares no lectivas. (p.2).

Esta normativa deja por sentado cuales son las funciones que debe desempeñar el directivo docente en las instituciones educativas de nuestro país, sin embargo y citando como ejemplo el escenario del directivo docente en España, se puede decir que el cargo de directivo en las instituciones educativas públicas apenas existe por diversas razones, entre ellas están que la gestión no está en manos de ellos y no hay una verdadera autonomía escolar sino que su función está en seguir una serie de ordenes externas que se deben cumplir a cabalidad, además la falta de apoyo que tiene un directivo por parte de las personas de los altos rangos hace que los docentes no quieran cumplir cargos directivos, haciendo evidente que hay muchas imperfecciones en el modelo actual de dirección y que la falta de formación de los profesores en temas de gestión imposibilita más estas labores (Antúnez, 2006).

Otro punto de vista favorable es el de (Pozner, 2007) quien sigue reafirmando que hoy en día, ser directivo docente de una institución es hacer gestión, es hacer escuela con una visión de mejoramiento continuo integrando procesos de teoría y práctica, de ética con eficacia y lo más importante concebir espacios para generar aprendizajes para todos los estudiantes; así que el directivo docente debe contar con cualidades como la paciencia, la reflexión, la coherencia, la invención, la creatividad y la capacidad de seguir aprendiendo que le permitirán abordar las distintas situaciones que se le presenten de la mejor manera y lograr transformaciones en la escuela. La importancia con la que cuenta actualmente la dirección es la capacidad de poder trabajar en equipo junto con la comunidad educativa pues a través de la autonomía escolar se pueden dar procesos de construcciones de planes de mejoramiento que se ven reflejados en el PEI. (Maureira, 2006) y así dar la oportunidad al grupo de vivir nuevas etapas que generen cambios en la sociedad a través de la participación y la democracia.

Después de lo mencionado sobre las funciones directivas, no se puede suponer únicamente que en las actividades de los directivos según las teorías clásicas solo está: prever, organizar, dirigir, coordinar, controlar y planear porque en realidad estas funciones van mucho más allá pues están enfocadas a todo tipo de acciones administrativas, pedagógicas, académicas y sociales lo cual exige un alto rendimiento por parte del director; a pesar de ello, el transcurrir de la escuela hace que el directivo tienda a priorizar las tareas que van surgiendo de la cotidianidad dilatando el trabajo reflexivo y planificador para las estrategias y los planes de mejoramiento escolar. Así mismo, para poder llevar a cabo todos los procesos de gestión y lograr una movilización escolar para el cambio el directivo debe mostrar cualidades y capacidades de un líder.

Cabe señalar que a partir de conocer la definición y las funciones del directivo docente se puede dar un panorama más claro de lo que sería la gestión del directivo dentro de la institución educativa, pero antes de ello es necesario conocer cuál es el concepto de gestión citado por algunos autores como Pozner (2007) quien expone que la gestión:



(...) se relaciona directamente con las estrategias, la eficacia y los objetivos de cada proyecto y su planeamiento (...) es búsqueda de soluciones, y autoridad asumida. (...) se ocupa de la coherencia, el orden y la congruencia con la planeación formal, el diseño de las estructuras organizacionales y con la comparación de los resultados con los planes de acción. (p. 7)

Más adelante en otro artículo explica que la gestión escolar implica volverse a ocupar de la pedagogía denominada “Gobernabilidad Pedagógica”, en la que el directivo docente debe tomar decisiones, reflexionar y liderar para erradicar la idea que aún perdura en el sistema educativo que en la jerarquía los que están arriba diseñan y los que están abajo ejecutan cerrándole a los docentes posibilidades de compromiso y de participación en la escuela; es necesario que en la escuelas hagan las cosas importantes y se liberen de actividades rutinarias como el papeleo. Así mismo la gestión escolar del equipo directivo debe ser eficaz y tener un alto sentido de ética para poder influir positivamente en los estudiantes no es suficiente que solo pasen por un currículo y se lleven unas notas, por eso se necesita de unas políticas educativas institucionales que guíen la gestión (Pozner, 2008).

Por otro lado, Vicente (2013) plantea que la gestión escolar se constituye en punto de encuentro entre las líneas de la política educativa de las administraciones y las concreciones de la actividad escolar y la dirección como el núcleo fuerte de la gestión, como articulador, negociador e interlocutor entre la administración central y la escuela (Sverdlick, 2006 citado en Vicente 2013). En la práctica de la dirección se despliegan saberes que tienen que ver con un costado burocrático orientado a organizar racionalmente los recursos, mantener el orden legal y la aplicación de las normas en la institución (Bates, 1989 citado en Vicente, 2013) pero también la práctica de la dirección convoca saberes pedagógicos orientados a liderar el proceso curricular de la institución (Gvirtz y otras, 2011 citado en Vicente 2013).

De igual modo la guía para el mejoramiento institucional GUIA 34 (2008) del MEN define la gestión como un “Conjunto de acciones que los miembros de una institución realizan para hacer factibles los objetivos y metas establecidos en el proyecto educativo institucional y en el plan de mejoramiento” (p.150); hay que añadir que a raíz de los cambios de la sociedad la escuela debe dar cuenta de muchos procesos, el funcionamiento de las mismas es amplio y complejo lo cual requiere de nuevas formas de gestión para cumplir sus propósitos, por ello la gestión institucional tiene en cuenta las siguientes cuatro áreas de gestión:

- **Gestión directiva:** se refiere a la manera como es orientado el establecimiento educativo: (direccionamiento estratégico – cultura institucional – clima y gobierno escolar).
- **Gestión académica:** da las pautas necesarias para brindarle a los estudiantes espacios para que aprendan y desarrollen sus competencias teniendo en cuenta todas las dimensiones del ser.
- **Gestión administrativa y financiera:** da soporte para la ejecución de todos los procesos dentro de la institución.
- **Gestión de la comunidad:** tiene en cuenta las acciones que se deben realizar para tener un buen clima escolar y democrático para toda la comunidad educativa.(GUIA 34, 2008; MEN, 2007 )

Es preciso indicar que Vicente (2013) también plantea las áreas para la gestión de la siguiente manera:

(...) Entender las instituciones educativas a partir de diferentes dimensiones que la integran apunta, centralmente, a desplegar los diversos modos de analizar la articulación

de los aspectos institucionales - organizacionales, curriculares y comunitarios en la gestión directiva. En este marco, las prácticas de dirección educativa operan diariamente en tres dimensiones Gvirtz (citado en Vicente 2013)

Por un lado, la dimensión pedagógico - didáctica en la que la acción directiva tiene como objeto la mejora de las prácticas educativas dentro de la escuela y por ello la necesidad de liderar el proceso curricular de la organización. Por otro lado, en la dimensión socio-comunitaria el director reconoce que puede hacerse desde la realidad en la que elige trabajar y cómo crear redes que permitan actuar con el entorno al mismo tiempo de generar estrategias para el gobierno de la institución, construir escenarios adecuados, y buscar la viabilidad y la legitimidad de las decisiones para la gestión. Finalmente, la dimensión técnico - administrativa, aquella que garantiza el orden legal dentro de la escuela”. Gvirtz (citado en Vicente, 2013). (p.2).

Hasta aquí se tiene claro que la gestión escolar es conocer como está conformada la institución e identificar cuáles son las medidas que se deben tomar para futuras transformaciones, contando con las herramientas administrativas para dirigir la institución educativa sin dejar de lado la pedagogía, pues allí, se encuentra el eje central de la escuela. Para eso toda la comunidad educativa debe trabajar en conjunto, así se logran los objetivos del establecimiento teniendo en cuenta que este proceso es constante y permanente.

En igual medida es conveniente subrayar que en el área de la gestión directiva es donde recae el peso de las decisiones que delimitaran el rumbo de la institución, pues es ahí donde se decide cómo será su misión, visión, valores y filosofía y si en la institución se puede o no dirigir procesos de inclusión educativa; además a partir de esta se van desencadenando las demás funciones para cumplir con dichos principios, por lo tanto si la dirección encuentra valor en la gestión inclusiva, esta se verá reflejada en las demás gestiones que están intrínsecamente relacionadas.

Como se indicó anteriormente, ahora se describirá como se dan los diversos procesos de gestión dentro de las instituciones educativas, así que es pertinente reconocer cada una de las diversas conexiones que tiene su estructura dentro y fuera de ella en el ámbito pedagógico, social y administrativo, dar una mirada más profunda de las prácticas y estilos de gestión adoptados por los directivos docentes a la hora de abordar determinada situación; un ejemplo es el estudio realizado por Vicente (2013) en la Ciudad de la Plata Argentina en el cual busco conocer cuáles eran los estilos de gestión de los directivos de las escuelas secundarias a partir de entrevistas durante un año a doce directivos de ocho instituciones educativas, el estudio concluyo que las formas de participación promovidas por la dirección parten del estilo de la gestión del director que brinda o no la posibilidad de participar a la comunidad educativa.

En consecuencia con el estudio se evidencio que, la agitada cotidianidad del directivo docente puede desencadenar gestiones comúnmente de tipo autoritario basado en reglas y normas en donde prima el diligenciamiento de procedimientos a través de formatos, por encima del sentido pedagógico, pues este actor educativo constantemente está abordando situaciones particulares de cada uno de los miembros de la comunidad educativa y esto puede llegar a generar cierta limitación a la hora ejecutar sus otras actividades que están enfocadas en la coordinación y organización escolar en general; la búsqueda por tener orden y control en la institución envuelven el ambiente en normas y reglas que deben ser acatadas por todos. (Vicente, 2013).

Otra situación de la gestión dentro de la escuela es la que plantea Pozner (2008) en donde indica que en los establecimientos educativos perdura la idea de quienes están arriba en la jerarquía diseñan y quienes están abajo ejecutan, esto cierra la posibilidad de que las prácticas de los equipos directivos estén enfocados en acciones como la toma de decisiones compartida, la reflexión, el liderazgo, el compromiso y la participación de los docentes.

A su vez, la política de mejoramiento busca que las personas tengan igualdad de oportunidades en la educación fortaleciendo la gestión, la cual manifiesta que es un conjunto de procesos

organizados para lograr metas, en las que se debe pasar por momentos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación para mejorar los procesos en los que deben participar y aportar toda la comunidad educativa. Una buena gestión escolar facilita el trabajo organizado y favorece el desarrollo de las competencias dentro de la institución educativa, ya que es allí donde ocurren los procesos de enseñanza - aprendizaje y de convivencia, se materializa el PEI y el plan de estudios permitiendo orientar las acciones escolares para cumplir las metas establecidas (MEN, 2007).

Por todo lo expuesto, es obsoleto pensar en un enfoque de gestión solamente desde lo administrativo, es necesario que la institución constantemente se esté replanteando los procesos que a nivel interno están favoreciendo los procesos de aprendizaje de los estudiantes, el reconocimiento de la percepción y el sentido de pertenencia de los miembros de la comunidad educativa por las acciones que se están llevando a cabo en la institución, la gestión también debe generar espacios para que se dé una evaluación recurrente de las labores puesta en marcha para mejorar sobre el camino y cumplir los objetivos de mejora trazados y responder a los requerimientos sociales; por todo esto, el directivo docente debe ser capaz de movilizar a toda la comunidad educativa a un cambio de pensamiento, de cultura y de proceder, lo que implica poner a prueba y demostrar las capacidades del directivo pues lograr que otros salgan de su zona de confort no es fácil.

Igualmente la gestión cuenta con un gran aliado como lo es el liderazgo que facilita las dinámicas de intervención escolar, es decir que la gestión y el liderazgo son nociones integradoras para poder direccionar las escuelas. Aspectos como el tiempo, el espacio y los valores para trabajar ya sea con niños o adolescentes hacen difícil la misión de educar, esto requiere que todos los miembros de la escuela aprendan de ello como institución. La gestión y el liderazgo se complementan para ayudan a resolver diferentes situaciones de la escuela pero no son lo mismo, la gestión es estrategia, búsqueda de soluciones, autoridad asumida, se centra en lo pedagógico y el liderazgo es cultura y remoción de obstáculos, es poder asumir el desafío de convocar a los docentes a trabajar en equipo. (Pozner, 2007).

De manera que, el liderazgo es una de las herramientas más importantes del actuar del directivo docente para lograr que se den procesos de gestión en los que todos los miembros de la institución participen de una u otra manera y así lograr alcanzar los objetivos, para entrar más en detalle sobre esta habilidad se expondrá lo que hablan algunos autores sobre el mismo.

Según Rojas (2006). El liderazgo es la capacidad de motivar adecuadamente a las personas para que acepten su participación activa en el desarrollo de un plan estratégico que conlleve al cumplimiento de una misión organizacional bien conocida por todos y de la cual todos participen; por su parte Fular (citado en Pozner, 2008) define el liderazgo como:

Liderar una cultura, significa crear una cultura de cambio no solo una estructura. No significa adoptar una innovación tras otra, significa generar la capacidad de buscar, de valorar de manera crítica y de incorporar selectivamente nuevas ideas y practicas todo el tiempo, dentro y fuera de la organización. (p.21).

A los líderes se les atribuyen características como: energía, entusiasmo, esperanza, capacidad para entender los procesos de cambio, desarrollar relaciones, crear, compartir conocimientos, generar coherencia, la toma de decisiones la ejecuta de manera consensuada por que todo el tiempo se definen acciones y se toman decisiones lo cual permitirá avanzar.

Otro punto de vista es el aportado por Pozner (2007) ella plantea cinco pequeñas premisas sobre el liderazgo, la primera se relaciona con la cultura, con la remoción de los obstáculos, con la capacidad de influencia para saber y poder delegar funciones, con el trabajo por valores para lograr los propósitos de la institución; la pasión y la imaginación son necesarias de situar en los procesos de movilización de los actores de las instituciones pues van acompañando el cambio de la cultura de trabajo en la institución; la segunda dice que el liderazgo se ocupa de transformar la cultura, reconoce el potencial de las personas para lograr un futuro mejor y sustentable fundando en la gobernabilidad pedagógica; la tercera menciona que el liderazgo puede definirse

como el conjunto de prácticas, procesos y acciones tendientes a orientar en las organizaciones a las personas y a los equipos en un rumbo compartido para lograr los horizontes de mejora y de realización que se propone por medios no coercitivos, por lo que el liderazgo en las escuelas es una práctica con intencionalidad es decir, poner algo en movimiento, dar lugar para que algo comience, se reinvente y se desarrolle; en cuarto lugar se puede decir que el liderazgo es el tipo de desempeño que adoptan los directivos que quieren influir en la cultura de trabajo de la institución, son prácticas que buscan comunicar e incitar a su institución a trabajar conjuntamente con claridad de metas compartidas, fines, propósitos y valores; en quinto lugar, el liderazgo es un ejercicio sutil, que apela a la autonomía colectiva que siempre es un punto de llegada. (Pozner, 2007).

Anderson (2010) define que en el liderazgo educativo hay un líder que es catalizador, su presencia es crítica para estimular un cambio en el sistema, sostiene el cambio y sus efectos sobre el comportamiento y resultados del mismo. Las buenas prácticas están relacionadas con el establecimiento y se verán reflejadas en los estándares, evaluación, autonomía y gestión escolar.

Para Murillo (2006) el comportamiento y la actitud de las personas, en especial las que tienen funciones de dirección determinarán la existencia, la calidad y el éxito para los procesos de cambio en la escuela (Coronel, 1995; Fullan, 1996; Gunter, 2001; Murillo, 2004; Northouse, 2004 citado en Murillo, 2006), así sería posible lograr varios cambios y mejoras para la institución, con personas que ejerzan un liderazgo desde el interior de la escuela que inicie, impulse, facilite, gestione y coordine el proceso de transformación”.

Se debe agregar que Murillo (2006) hizo un recorrido histórico sobre los estilos de liderazgo desde la visión empresarial hasta llegar a la educativa “ liderazgo distribuido” de la siguiente manera: frente al tema de los directivos en relación con el liderazgo expuso dos investigaciones, por un lado entre 1930 a 1940 en la teoría de los rasgos se menciona que las características

ideales de los líderes depende del contexto en el que se desarrollan y la teoría de la conducta habla sobre como el liderazgo hace referencia a comportamientos que pueden ser de directivos eficaces, por ejemplo: Likert (1961) propone que hay que fomentar las relaciones positivas, la lealtad en el grupo, conseguir altos estándares de rendimiento, tener conocimientos teóricos, coordinar y planificar.

Luego, en el movimiento de investigación de la eficacia escolar la premisa indicaba la necesidad de que la escuela tuviera un buen director para lograr un estilo de liderazgo escolar, al respecto se contó con tres estudios: el primero fue los cinco estilos de liderazgo propuestos por Sergiovanni (1984) los cuales son: el **líder técnico**: hace énfasis en técnicas de planificación, distribución de tiempo, teorías de liderazgo y estructura organizativa; **el líder humano**: se dedica a apoyar, a proporcionar oportunidades de desarrollo profesional, a promover la moral y la participación; **el líder educativo**: diagnostica problemas educativos, orienta a los docentes y promueve la supervisión, la evaluación y el desarrollo del personal; **el líder simbólico**: asume el papel de jefe, enfatiza en las metas y en los comportamientos además prioriza los intereses de la educación por encima de la gestión; finalmente **el líder cultural**: fortalece y articula los valores e identifica las creencias del centro. (pp. 14 -15).

En el segundo momento, en los años 80 el liderazgo educativo dio un gran aporte con el movimiento de investigación sobre eficacia escolar, ellos se enfocaron en las escuelas de calidad y se determinó que para que haya una buena escuela se debe tener un buen director que lo lidere; surge entonces un nuevo termino denominado Liderazgo Instructivo que es la propuesta que tuvo por más tiempo fuerza en el mundo educativo, esta proponía que se debía ayudar a generar un clima positivo para tener un aprendizaje integral; apoyar el desarrollo profesional de los docentes; desarrollar, coordinar y supervisar el currículo; fomentar el trabajo en equipo; favorecer la participación de la comunidad escolar y generar cultura de evaluación para la mejora de los docentes y el centro.

En el tercer momento se propuso cinco tipos de liderazgo para la dirección:



1. Liderazgo persuasivo: Stol y Fink (1999) plantean que este tipo de liderazgo debería tener optimismo, respeto, confianza e intencionalidad.
2. Liderazgo Transformacional: Bass (1985-1988) y Pascual, villa & Auzmedi (1993) plantean que el líder debe tener carisma, visión, consideración individual, estimulación intelectual y capacidad de motivar con el fin de lograr el funcionamiento, colegiado, desarrollo de metas y relación con los otros.
3. Liderazgo Facilitador: Lashwar (1995) propuso, ejercer poder a través de los demás, este proceso funciona por medio de la negociación y la comunicación.
4. Liderazgo Sostenible: Hargreaves y Fink (2003-2005) formulan 7 principios: apoyar el liderazgo con otros, generar y mantener el aprendizaje sostenible, asegurar el éxito en el tiempo, desarrollar recursos humanos y naturales, desarrollar la diversidad, la capacidad y el entorno, justicia social y compromiso con el entorno.
5. Liderazgo Distribuido: Gronn (2002), Timperly (2005) y Spinalle (2006) proponen un modelo con más fuerza y redefinen el papel del director enfocado a un liderazgo compartido, al cambio de la cultura y a un aprovechamiento de las habilidades de todos, los cuales pasan del gestor burocrático a un agente de cambio y se convierten en una práctica democrática. (pp. 15 -19).

Por todo esto es preciso indicar que no es conveniente aferrarse a uno u otro tipo de liderazgo, ya que cada uno de ellos puede ser de utilidad para enfrentar diversas situaciones del contexto escolar, lo que se debe es estar dispuesto al cambio desde el pensar hasta el actuar comenzando desde la subjetividad de los directivos docentes pues son ellos quienes lideran los procesos institucionales hasta llegar a extenderse con los demás miembros de la institución. Es claro que el directivo no puede generar cambios solo y se hace necesario afianzar la idea que la función directiva es compartida, para lograr verdaderas reformas lo primero que debe estar presente en cada actor escolar es una postura de liderazgo el cual debe ser ejercido por todos y para todos dándole prioridad y valor a las personas.

Hay que decir también que dentro de las investigaciones que se han hecho sobre gestión se ha buscado es ofrecer un modelo pedagógico de vanguardia que dio como resultado innumerables estudios en Estados Unidos, Reino Unido y en países de Iberoamérica como menciona Maureira

(2006) en su artículo Dirección y eficacia escolar, una relación fundamental donde indica que la eficacia escolar está directamente relacionada con la función que tiene el directivo y su capacidad de liderazgo, originando procesos de eficacia y de productividad. Es necesario que la sociedad le de importancia y respuesta a las políticas públicas del estado, pero en la escuela el directivo se ha quedado más en lo administrativo que en lo pedagógico dificultando aún más la gestión.

Así mismo Maureira (2006) refiere cuáles fueron las investigaciones que se dieron sobre la eficacia escolar en el contexto internacional y latinoamericano. El primero está dividido en dos momentos, la primera generación se dio a la tarea de indagar que la eficacia era reflejada en los altos índices académicos de los estudiantes y el liderazgo del centro se daba por medio de la instrucción, es así como se desprendieron cinco grandes estudios realizados por Weber, Coleman, Edmons, David y Tomas, Reynolds y Colaboradores, Brookover y Colaboradores entre los años 1966 a 1997 los cuales se basaron en estudiar varias instituciones con el objetivo de identificar las características de las escuelas más eficaces llegando a la conclusión que las instituciones con mayor índice de rendimiento tenían profesores y directores que siempre creían en las capacidades de los estudiantes y el liderazgo del director era de carácter instructivo y asumía tareas educativas.(pp. 4 - 10).

En la siguiente generación de investigaciones se enriqueció más la investigación sobre la eficacia escolar pues se tienen en cuenta otras variables y a otros actores de la comunidad educativa. Los estudios de esta fase fueron liderados por: Rutter, Maugham, Mortimore, Ouston, Smith, Reynolds y Colaboradores, Puerkey, Smith, Castejon, Samnons, Stoll, Lewis, Ecob, Teddhe y Stringfield entre los años 1983 a 1997 y mencionan que a través del análisis de varios componentes en las escuelas como: el rendimiento escolar, el nivel de delincuencia escolar, las características del proceso escolar, el ambiente educativo entre otros ayudo a determinar que una escuela eficaz se da gracias a un liderazgo fuerte, estable y adecuado por parte del directivo y a la toma de decisiones democrática, el liderazgo académico debe ser compartido por todos los docentes, debe haber una estrecha relación entre los administradores y dársele un buen uso al personal académico de apoyo.

En segundo lugar, en el contexto Iberoamericano después de los años 90 cuando había mayor autonomía e independencia en la escuela, el estudio de Martinic y Pardo (2003) nos da una amplia visión sobre lo que fue los estudios de dirección y eficacia en diferentes países hispanos como Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Cuba, Ecuador, España, México, Perú, Venezuela y Colombia, en este último la orientación hacia la mejora de la eficacia escolar se da a partir de dos grandes categorías que son: como se dan los procesos de gestión y de organización escolar y en la relación del estudiante con el contexto social. Como resultado de la anterior investigación se puede decir que las características que tienen en común los estudios de estos países es que se centraron en el rol del director y en el desempeño del docente, en la búsqueda de incrementar en los establecimientos educativos autonomía y participación y en encontrar factores interrelacionados en diferentes niveles de la organización escolar.

De otro lado, para Pozner (2008) el enfoque administrativo de la educación es obsoleto pues para el siglo XXI se necesita de una acción directiva atada al liderazgo; actualmente se cuenta con los siguientes estilos de liderazgo: Coercitivo que es la restricción, imprime conformidad todo el tiempo; Afiliativo que es mantener el ambiente escolar con armonía, pero se descuida el aprendizaje; Democrático que genera participación pero no es suficiente; Autoritario que es diferente del autoritarismo en donde los directivos mantienen la responsabilidad para con la institución y el Formativo que involucra al estilo democrático pero va más allá porque genera en su propio equipo la capacidad de pensar cómo mejorar las practicas, como generar futuro, saber escuchar y avanzar en la formación de los estudiantes.(pp. 26-27).

Por su parte Anderson (2010) define que las prácticas de un líder exitoso se dan si el liderazgo directivo ejerce una influencia indirecta en el aprendizaje de los escolares a través de su inherencia en las motivaciones, habilidades, condiciones del trabajo de los profesores, lo cual afecta directamente los resultados de los estudiantes. El rol y la influencia del liderazgo directivo para el mejoramiento escolar consisten en comprometerse y ejecutar prácticas que promuevan el desarrollo de la motivación de los maestros, sus habilidades y las condiciones de trabajo en

las que se desenvuelve. Para lograr el liderazgo deseado se debe establecer direcciones, desarrollar el potencial de las personas, rediseñar la organización y gestionar la instrucción de la enseñanza-aprendizaje en la escuela. Para tener buenas experiencias de un liderazgo efectivo se debe tener en cuenta las prácticas y los principios para la creación de acciones, apoyar y generar cambios además de distribuir el liderazgo.

Seguidamente Bolívar (2011) plantea las competencias que los investigadores creen que deberían tener los directivos docentes para promover un liderazgo compartido y distribuido entre los profesores, en vez de controlar y ordenar se busca la participación de todos para mejorar el aprendizaje de los estudiantes. El enfoque competencial supone un cambio de perspectiva, se trata de ver las competencias de las personas en vez de solo fijarse en las funciones y tareas asignadas (burocráticas), las competencias tienen un carácter más amplio y holístico, es decir que integra conocimiento, modos de hacer y un componente afectivo - emocional.

Entonces, se puede asegurar que las habilidades requeridas para desempeñar labores directivas son diferentes a la que adquieren las personas que se forman como docentes, pues desde la academia se les da un énfasis diferente porque consideran que las funciones que realizarán son totalmente opuestas y aún no se considera necesario que un maestro sepa de gestión; por lo tanto ser buen profesor no significa que tenga la capacidad para ser un buen director. Para tener buenos directores se precisa de una formación inicial y permanente por parte de los mismos, que reflexionen sobre su importancia en la ejecución de acciones sociales y pedagógicas desde el trabajo compartido con las personas de la comunidad educativa, se necesitan docentes que tengan una visión más allá del aula, activos al cambio, investigadores, reflexivos y que trabajen en equipo.

En el caso de la eficacia escolar, siendo esta un componente que da cuenta del desarrollo integral de los estudiantes y de la calidad dentro de la escuela, es la representación concreta de los procesos de gestión que ha venido desarrollando la escuela liderada por el directivo docente en conjunto con la colectividad escolar, en la eficacia escolar se ve representado el buen clima escolar, un espacio de formación a través de la evaluación y la comunicación, un currículo pertinente a las exigencias de los estudiantes, el compromiso de la familia, la disposición de recursos humanos y físicos pertinentes y lo más importante, que la comunidad educativa tiene siempre altas expectativas sobre lo que pueden hacer los educandos, estos aspectos permitirán que en la institución se den espacios como oportunidades de mejora.

En cuanto a los estilos y las características del liderazgo, las personas que requieran hacer uso de él deben considerar que todos los modelos son totalmente válidos, lo importante es tener conciencia de cuál es el la gestión que se quiere desarrollar en la institución y como se quiere que se den las relaciones entre el grupo escolar y de esa manera tomar cada una de estas herramientas que plantean los autores y utilizarlas según la cotidianidad de la escuela.

Siguiendo con el esquema propuesto, para abordar el tema de la inclusión educativa primero se dará el concepto de inclusión, luego se esbozaran sus antecedentes, posteriormente se plantearan las causas que limitan su desarrollo dentro de la escuela y finalmente se mencionaran cuáles son los procesos que favorecen la inclusión.

Si bien, la inclusión educativa es un asunto actual para Colombia que abre las posibilidades en materia de equidad e igualdad de oportunidades para las personas en condición de discapacidad, pero también ha generado gran controversia debido a que involucra cambios de pensamiento y de acciones por parte de la sociedad, por ello varios autores estudiosos del tema definen el concepto según su punto de vista; sin embargo cabe aclarar que la inclusión consta de un principio base que es la “educación para todos” y de acuerdo con los siguientes autores se interpreta así:

Según Orozco; et al (2013) la inclusión educativa:

Establece que a todos los estudiantes se les permita participar plenamente en la vida y el trabajo dentro de las comunidades, sin importar sus condiciones, particularidades o necesidades. Implica un proceso en el cual se intensifica la participación. En cuanto al servicio educativo como derecho, hace referencia al aumento del acceso, la suscripción activa dentro de los espacios de formación y a las posibilidades de que todos sean educables y sean insertos dentro del sistema, lo cual exige a la escuela transformarse para dar respuesta al derecho a la diferencia”.(p. 127)

Para Fernández y Hernández (2013) la inclusión es:

Un movimiento orientado a transformar los sistemas educativos para responder a la diversidad del alumnado y hacer efectivo el derecho a la educación con igualdad de oportunidades; todo ello se relaciona con el acceso, la permanencia, la participación y los logros de todos los estudiantes, con especial énfasis en aquellos que por diferentes razones están excluidos o en riesgo de ser marginados. (p. 28)

López, R (2011) define que “(...) el modelo de escuela inclusiva se centra en la atención a la diversidad y en construir una nueva forma de organizar los centros educativos y el proceso de enseñanza - aprendizaje (...)” (parr. 1). Así mismo la Unesco (2005 citado en López, 2011) precisa que la inclusión es:

Un proceso de abordaje y respuesta a la diversidad de las necesidades de todos los alumnos a través de la creciente participación en el aprendizaje, la cultura y las comunidades y de la reducción de la exclusión dentro y desde la educación. Implica cambios y modificaciones en los enfoques, las estructuras, las estrategias, con una visión

que incluyen a todos los niños de la franja etaria adecuada y la convicción de que es responsabilidad del sistema regular educar a todos los niños. (parr. 2)

En el libro Bases para el plan sectorial de educación 2012 - 2016, calidad para todos y todas, explica que la Bogotá humana entiende la inclusión como:

La acción educativa pertinente a las condiciones particulares de grupos poblacionales especialmente a aquellos que presentan situaciones de vulnerabilidad, discriminación o exclusión para lograr su ingreso y permanencia con equidad en el sistema educativo. El objetivo de conseguir escuelas inclusivas es una de las primeras aspiraciones de la equidad en la educación, las escuelas para todos es un modelo ideal que motiva a muchas personas comprometidas con el cambio educativo. (p. 60)

En la Guía para el mejoramiento institucional, Guía 34 (2008) refiere que la inclusión es:

Un conjunto de procesos orientados a eliminar o minimizar las barreras que limitan el aprendizaje y la participación de todos los estudiantes. La inclusión busca que todos los estudiantes tengan igualdad de oportunidades educativas y reciban una educación adecuada a sus necesidades y características personales. (p. 150)

Así mismo, Casanova (2011) tomo el concepto de inclusión en relación con la democracia puesto que la educación inclusiva busca que todas las personas tengan las mismas oportunidades sin discriminación. En las sociedades democráticas la educación es para todos, es una educación inclusiva y no es necesario hacer énfasis en ello porque toda la comunidad educativa asume éticamente el cuidado de sus integrantes y se responsabiliza de cuanto ocurre en el día a día de los procesos que acontecen en la institución.

En cuanto al concepto propuesto por Echeita y Duk (2008) la inclusión:

Se trata del relativo a la importancia del trabajo colaborativo y en red. Como medio y estrategia en la que convergen varias necesidades inherentes al éxito del proceso de inclusión educativa. La colaboración entre pares como medio para crear relaciones de interdependencia positiva y apoyo mutuo tanto en el aula como afuera de ella; la colaboración entre el profesorado, para hacer frente a la complejidad que supone dar respuesta a la diversidad de características y necesidades del alumnado, al mismo tiempo que se asume la responsabilidad por los resultados de aprendizaje de todos y cada uno de ellos, o simplemente para observar y analizar conjuntamente las concepciones que subyacen a las propias prácticas. La colaboración entre centros escolares para compartir recursos, ideas o proyectos y la colaboración más amplia con otros agentes y servicios de la comunidad local son, todas ellas, facetas imprescindibles para la tarea de la inclusión. (p. 7)

Igualmente Martin (2010) manifiesta que la inclusión es:

Un proceso que intenta acoger a todo el mundo proporcionándole el derecho de permanencia a un grupo, a no ser excluido. Los alumnos/as no sólo deben estar dentro de las aulas de educación ordinaria, sino que deben participar de la vida escolar y social de ésta. Las escuelas deben proporcionar ese ambiente en el que la convivencia y el aprendizaje en grupo puedan llevarse a cabo para el beneficio de todos. (p. 79)

Posteriormente Araque y Barrio de la puente (2010) proponen que:

La educación inclusiva es un gran proyecto que trata de construir una educación que rehace cualquier tipo de exclusión educativa y que potencie la participación y el aprendizaje equitativo. Los miembros de la comunidad educativa que tratan de desarrollar una educación inclusiva en las aulas están convencidos de que este tipo de educación proporcionara una mayor calidad educativa. (p. 4)



Definen a la educación inclusiva como el derecho de todo alumno a adquirir un aprendizaje profundo (entendido por tal la aproximación a la comprensión de la realidad que se vive) además del derecho de cada alumno a recibir una educación acorde con sus necesidades individuales de aprendizaje y con los potenciales que manifiesta. (p. 6)

Sin duda, los conceptos aquí presentados sobre la inclusión coinciden en que debe existir equidad en la participación del entorno escolar, las escuelas deben responder a una realidad actual generando garantías para el acceso, la permanencia y el aprendizaje de todos los estudiantes, esto implica pensar en una reestructuración del orden escolar desde cambios en su PEI, en la malla curricular, en las metodologías hasta llegar a cambios mucho más profundos como de pensamiento; la inclusión debe trascender el ambiente escolar e ingresar a todos los entornos de la sociedad y de la cultura; la inclusión no es solo trabajo de las escuelas, si bien es cierto que gran parte de los cambios comienzan en ellas, pero esto es una realidad es un asunto que compromete a toda la ciudadanía.

Ahora bien, Ainscow (2012) refiere que en varios lugares se ha tratado de indagar como se han dado los procesos educativos en personas con discapacidad, pues está a saltado de manera gradual de la exclusión a la educación especial, luego a la integración y ahora a la inclusión, claro está que en tiempos diferentes para cada país; por ello a continuación se presentara el recorrido histórico de la educación especial hasta lo que se conoce ahora como la inclusión.

Es así como Martin (2010) inicia el recorrido de los antecedentes de la inclusión con la civilización espartana en donde la costumbre era arrojar a los recién nacidos en los que se observaban anormalidades por el monte Taigeto en Esparta o por la roca Tarpeia en Roma porque eran considerados como seres que no merecían vivir; sin embargo Hipócrates y Galeano padres de la medicina trataban de buscar causas de la conducta “anormal”. Más adelante en la Edad Media los sujetos anormales eran rechazados y perseguidos por el poder civil y religioso al ser considerados como demonios, herejes o embrujados. Luego, en la época del renacimiento

el panorama cambio ya que la época trajo consigo un trato más humano, las órdenes religiosas consideraban a los deficientes como personas y eran reclusos en instituciones como orfanatos y manicomios donde convivían con otros marginados sociales (delincuentes, mendigos...) estos eran aislados y escondidos por sus familias; la atención era asistencial y se trataba la deficiencia desde la idea de enfermedad - curación, además se les protegía en exceso hasta el punto de ser tratados como niños. (pp. 71 - 79).

Posteriormente, (Araque & Barrio de la puente 2010; Azuaga, 2011; & Martin, 2010; Padilla, 2011) coinciden en que la educación especial surgió a finales del siglo XIX comienzos del siglo XX en donde los centros empezaron a tener un objetivo pedagógico no solamente asistencial, brindando educación a aquellas personas que por diferentes causas no podían adaptarse a la enseñanza regular, así con el tiempo los docentes encargados se fueron especializando en discapacidades para mejorar la atención y tras este interés surgió la llamada educación segregadora (estudiantes atendidos en centros especiales según su discapacidad). A partir de los años 60 se manifestó el interés de que las personas aprendieran por imitación y que aumentara el contacto entre los docentes y especialistas, así mismo en algunos países de Europa surgió un movimiento de rechazo ante las escuelas segregadoras por contribuir a la estigmatización dando como resultado una nueva ideología de la normalización a partir del modelo de educación integradora.

El modelo integrador hace referencia a que todos los estudiantes tienen derecho a asistir a la escuela ordinaria de su localidad para más adelante poder ser integrados social y laboralmente, la atención educativa debe estar centrada en lo "normal" así que los servicios específicos solo serán prestados en los casos necesarios; así esta corriente logro un cambio de pensamiento en la sociedad, en sus creencias y en las prácticas educativas pero seguía siendo insuficiente, ya que mantenían concepciones médicas y los estudiantes con necesidades educativas especiales (NEE) a pesar de estar escolarizados en la escuela regular, pasaban la mayor parte del tiempo en el aula de apoyo a la integración trabajando con especialistas y recibiendo adaptación curricular e individualizada perdiendo el aprendizaje del aula de clase con los demás compañeros.

En definitiva, la escuela integradora se fue transformando en la inclusión educativa que a pesar de ser un enfoque joven pues no se remonta más de treinta años atrás y menos en Colombia pues surgió durante los años 70 del siglo XX en Estados Unidos, Suecia y Dinamarca, es el medio en el que las personas con discapacidad pueden hacer valer sus derechos y los estudiantes llegan a encontrar una respuesta educativa idónea para desarrollar todas sus capacidades en donde el medio es quien se adapta a las necesidades del estudiante y no al contrario. Es un término que engloba las nuevas tendencias educativas que buscan reducir los procesos de exclusión social y buscan la calidad educativa para todos.

Los antecedentes presentados dan cuenta que para llegar a lo que conocemos hoy en día como inclusión se ha tenido que pasar por un largo e incansable proceso histórico, en donde el fin común es garantizar los derechos de las personas con discapacidad. No obstante, a pesar de este largo recorrido en materia ideológica y de legislación todavía se siguen evidenciando barreras que impiden que la inclusión educativa se lleve a cabo; la ley estatutaria 1618 (2013) menciona que las barreras que se pueden presentar son:

Cualquier tipo de obstáculo que impida el ejercicio efectivo de los derechos de las personas con algún tipo de discapacidad. Estas pueden ser:

- a. Actitudinales: aquellas conductas, palabras, frases, sentimientos, preconcepciones, estigmas, que impiden u obstaculizan el acceso en condiciones de igualdad de las personas con y/o en situación de discapacidad a los espacios, objetos, servicios y en general a las posibilidades que ofrece la sociedad.
- b. comunicativas: aquellos obstáculos que impiden o dificultan el acceso a la información, a la consulta, al conocimiento y en general, el desarrollo en condiciones de igualdad del proceso comunicativo de las personas con discapacidad a través de cualquier medio o modo de comunicación, incluidas las dificultades en la interacción comunicativa de las personas.
- c. Físicas: aquellos obstáculos materiales, tangibles o contruados que impiden o dificultan el acceso y el uso de espacios, objetos, y servicios de carácter público y

privado, en condiciones de igualdad por parte de las personas con discapacidad ( pp 1-2)

En ese sentido Padilla (2011) refiere que normalmente se habla de discapacidad física, sensorial, cognitiva o mental, caracterización que aún existe debido a su propia utilidad en términos económicos (costos) y organizativos (lugar) pero que desde hace mucho tiempo se cuestiona, Hobbs 1970 y Previtt (citado por Florián) manifestaron en su momento la inconformidad de usar dicha categorización pues es estigmatizante y crea diferencias, al igual que su uso en la normatividad porque a pesar de que garantizan el derecho a la educación también estandarizan la clasificación ya que con esta se construye el principio de elegibilidad. Además es grande el número de normatividad que se incumple y la cantidad de población que ni siquiera sabe que derechos tienen ni que la legislación los cobija.

Así mismo, Echeita y Duk (2008) en su trabajo monográfico exponen en dos de sus catorce documentos investigados que en el proceso inclusivo se han invertido muchos recursos públicos que en si no son suficientes, pues la verdadera capacidad de las instituciones está en hacer frente a la enseñanza con calidad y equidad; parte de la ejecución de los grandes cambios está en la voluntad y en la perseverancia de las personas siendo un gran condicionante que la perspectiva hacia los estudiantes con discapacidad siguen siendo de vulnerabilidad y con problemas de discriminación y exclusión, por lo que las políticas deberían tener en cuenta entre sus lineamientos esta situación.

Por su parte Fernández de la Iglesia; Fiuza y Zabalza (2013) recopilan en su artículo la propuesta metodológica para el análisis de barreras desarrollada por un grupo de instituciones educativas de educación infantil y primaria que trabajaban en un proyecto conjunto para promover la inclusión en un municipio de España. El análisis reconoció varios tipos de barreras que aparecen de manera reiterada en los docentes, familias y estudiantes: la inestabilidad de las políticas educativas laborales, la formación docente en la mayor parte de los casos la encuentran deficiente a nivel de contenidos, dificultad en la comunicación entre la administración - institución y en la decisión de temas como prioritarios, el clima escolar, la dificultad para

compartir espacios y tiempos, las posibilidades metodológicas ya que son restringidas tanto por las didácticas como por el número de estudiantes por salón.

Además, Fernández de la iglesia et al. (2013) indican que los docentes manifestaron que la diversidad se podría tomar como una barrera por la infinidad de cambios que hay que realizar para la inclusión, pero la principal dificultad a la que se enfrenta es al cambio de pensamiento y a la reflexión constante sobre los procesos que implica un compromiso y un arduo trabajo por parte de cada una de los miembros de la comunidad educativa. El derecho a la educación debe trascender cuestiones como el acceso y la cobertura y apoyarse más en los procesos de la calidad, el tema de la inclusión educativa es relativamente nuevo y evoluciona como resultado de una sistemática discriminación en la población joven en el sistema educativo, la falta de conocimiento y de exactitud de la definición de discapacidad no ha permitido avanzar en el tema de acceso a la educación, por el contrario se ha asumido que la discapacidad es imposibilidad para estudiar.

Igualmente Sapon (2013) refiere que el concepto de educación inclusiva resulta ser restrictiva, la primera limitación es la incapacidad de reconocer que los niños difieren unos de otros de muchas maneras y pensar en una educación que responda y sea inclusiva a un grupo de “niños con diferencias” no es crear un sistema educativo para todos. En consecuencia el autor plantea cuatro obstáculos para que haya una educación totalmente inclusiva:

**a. Concepciones de diversidad e inclusión: la unión de los movimientos de liberación:**

El modo en el que se defina lo que es normal y lo que es anormal afectara al concepto de variabilidad del ser humano. La manera en la que se utiliza la “normalidad” para juzgar y controlar el comportamiento ajeno es a menudo restrictivo. Para conocer el término de normalidad hay que entender que la normalidad es un constructo social, las personas usan el concepto de normalidad para regular el comportamiento ajeno, las diferencias culturales lo que se considera normal, la actitud hacia la diferencia suele ser el problema no la diferencia en sí.

- b. Cambiando el ambiente de las culturas escolares:** para crear un buen ambiente escolar se necesita de: 1. Un aula marcada más por la cooperación que por la competición, 2. La inclusión de todos, que nadie tenga que ganarse la entrada a la institución, 3. Un ambiente en el que las diferencias se valoran y comentan abiertamente, 4. Donde se valore la integridad de cada persona, 5. Se fomente la valentía y 6. Un entorno en el que no solo se ofrezca seguridad física sino también emocional. (Sapon - Shevrin, 2007 - 2010).
  
- c. Currículo y marcos pedagógicos:** Un currículo rígido y que evalúa conforme a las pruebas estandarizadas llevan al fracaso escolar de un gran número de estudiantes. Si el diseño es restrictivo tarde o temprano habrá que adaptar la clase; mientras que si desde un inicio el diseño es inclusivo todos encontrarán su lugar en el aprendizaje.
  
- d. Formación de profesores inclusivos:** para que la educación inclusiva sea una realidad, los docentes deben tener la actitud, la capacidad y los conocimientos necesarios para enseñar a todos los estudiantes no solo en el área de educación especial sino para atender cualquier tipo de diversidad. (pp. 73 - 84).

En definitiva, las barreras para la inclusión tienen en común como principal causa la falta de voluntad que por lo general está ligada al poco conocimiento y a los escasos espacios de formación en el tema de la discapacidad haciendo que los docentes de las escuelas y la sociedad en general sientan temor de no saber intervenir adecuadamente buscando mantenerse al margen de la situación; al romper esta barrera del desconocimiento se podría estar superando otra causa de la exclusión que es el factor actitudinal (las acciones que se llevan a cabo al igual que la manera como nos referimos a las personas con discapacidad) que muchas veces en el ámbito escolar llevan a la discriminación y a la deserción escolar .

En este sentido se puede decir, que a causa de estos dos factores los procesos inclusivos se han truncado y actualmente no podemos hablar de una inclusión plena sino parcial; así mismo los licenciados en educación con énfasis en educación especial que buscan liderar los procesos

inclusivos en las escuelas necesitan de reconocimiento a su gestión y más apoyo por parte de la comunidad educativa porque se tiende a creer que ellos son los únicos profesionales encargados de los procesos académicos, sociales y personales de los estudiantes con discapacidad y la inclusión es un proceso colectivo.

La inclusión no es únicamente organizativa sino debe hacer parte del compromiso de todos, hay que empezar a liberarse de ciertas creencias hasta que se llegue a valorar realmente al ser humano. A pesar de ello hay evidencias de estudios que reflejan que si se pueden llevar a cabo buenos procesos inclusivos como por ejemplo en el caso de Casanova (2011) quien expone la necesidad de evaluar en la diversidad por medio del diseño de modelos de evaluación que sean capaces de mejorar los procesos de aprendizaje. Si se logra acertar en el que y en el cómo evaluar estaríamos contribuyendo a una educación de calidad para todos.

Con la aplicación de un modelo de evaluación continua y de carácter formativo (es decir que evalúa procesos y permita mejorarlos) es posible atender a cada estudiante, con sus diferencias y características o circunstancias personales, ajustar la enseñanza a sus peculiaridades y lograr un aprendizaje secuencial, significativo, con sentido para él mismo y para los demás (p. 84).

La evaluación debe ser tomada como una herramienta que ayude tanto al estudiante como al docente y a la familia a superar las dificultades de aprendizaje, debe ser de manera permanente pues así facilitaría la intervención y estaría evaluando procesos no momentos específicos; no debería existir únicamente la calificación numérica pues estamos limitando y dejando de lado otros aspectos de la persona también importantes para su formación. Lo ideal sería una evaluación personalizada, pero esto en nuestro sistema educativo sería imposible por el número de estudiantes por aula y por el tiempo que debería invertir cada docente en dicho proceso.

Ainscow (2012) explica que para desarrollar buenas prácticas inclusivas en primer lugar hay que dejar de lado el concepto de Necesidad Educativa Especial (NEE) y las pedagogías especiales pues estas segregan y excluyen atrasando el proceso; que un estudiante reciba menos trabajo, tareas más sencillas y apoyo de un auxiliar muestra que él, de alguna u otra manera es especial. Se debe confiar en los escolares para que tomen sus propias decisiones y ejerzan control en su aprendizaje; los planes más eficaces en clase se dan en la manera como empleamos los recursos logrando un buen trabajo grupal - colaborativo trabajando con todos los estudiantes dentro de la clase.

Igualmente (Ainscow 2012; Echeita & Duk (2008) indican que para desarrollar buenos procesos inclusivos es necesario que se cuestione el pensamiento de los integrantes de las escuelas y esto solo es posible con el liderazgo compartido en donde intervienen valores y metas, ayuda a crear las condiciones y favorece las pautas culturales que permitan realizar los cambios organizacionales.

Araque y Barrio de la puente (2010) indican que han surgido varias investigaciones sobre el contexto que favorece la inclusión educativa (Ainscow, Ferrell, Tweddle, 1998, Ainscow 1995) de las cuales han surgido las siguientes claves para desarrollar la educación inclusiva:

- Un contexto político abierto y participativo.
- La apropiación al cambio de su idea y significado sobre la educación inclusiva y el concepto de diversidad.
- La participación e implicación de todos los miembros de la comunidad educativa en la gestión, planificación y desarrollo del proyecto educativo de la escuela.
- El apoyo centrado en la escuela utilizando todos los recursos didácticos, humanos y financieros creando redes naturales de apoyo entre todos.
- La colaboración entre servicios educativos, la acción conjunta en planes de actuación entre los diferentes servicios. (pp.19 - 20).



Algunos de los procesos inclusivos aquí mencionados plantean que, al realizar diferentes gestiones para cambiar la organización de las escuelas se pueden aplicar prácticas educativas inclusivas de forma efectiva. La cultura, los valores y las políticas de la escuela deben verse reflejadas en la organización de las prácticas escolares inclusivas; establecer tiempos comunes para la coordinación del profesorado, agrupamientos flexibles para los estudiantes, una utilización eficaz y creativa de los recursos disponibles y un estilo dinámico, participativo y activo de la dirección ayudaran a mejorar los procesos inclusivos de la institución.

En cuanto a la evaluación y a las adaptaciones curriculares para los estudiantes que lo requieren, los docentes de aula pueden sentir que es una labor más que recae sobre las otras múltiples funciones que deben hacer, pero en realidad con pequeñas acciones como por ejemplo a un estudiante con discapacidad visual sino se puede adaptar la evaluación en Braille el docente la puede realizar de manera oral, estará contribuyendo a facilitar los procesos académicos y de aprendizaje de los estudiantes; así mismo para orientar todos los procesos inclusivos en las instituciones por ley (decreto 366 del 2009) se debe contar con un docente de apoyo que guíe y construya junto con los demás docentes las herramientas para adaptar los contenidos y las metodologías académicas, esto sin restarle importancia a la necesidad de ofrecer una formación para todos ya que la inclusión requiere del compromiso de todos.

De igual forma erradicar las múltiples maneras en las que se denomina a las personas con discapacidad lleva tiempo porque esa forma de expresarse viene arraigada a una cultura y a los antecedentes de la educación especial donde se utilizaba el concepto médico y se prestaba un servicio asistencial, la medida que se puede dar en las escuelas es abanderar una cultura de respeto mutuo, los docentes pueden dar ejemplo al no categorizar a los estudiantes ( el vago, el perezoso el inteligente...) y así los estudiantes no fomentaran esta conducta. El país está en un proceso de transición de la integración a la inclusión que a pesar de haber adquirido grandes avances le sigue faltando bastante trabajo que implica reestructuraciones sociales por lo que se necesitan de líderes que empoderen esta labor.

Finalmente, para conceptualizar el asunto del directivo docente y su papel en la inclusión primeramente se abordara la categoría del liderazgo para la inclusión, luego se describirán las percepciones del directivo docente frente al tema y para concluir se indicaran cuáles son las causas de exclusión dentro de las instituciones educativas. Antes de abordar el tema cabe aclarar que las sub categorías aquí expuestas están aunadas a la gestión directiva en los procesos escolares y las investigaciones que abordan este tema en general son escasas.

Con respecto al liderazgo para la inclusión, se traerá a colación las perspectivas de dos autores, en primer lugar González (2008) plantea que el liderazgo es necesario pues direcciona las acciones que se llevan a cabo en la institución para que éstas sean más justas y equitativas, cuando las instituciones tienen como finalidad aportar a la inclusión escolar sus dinámicas se enfocan en luchar por la inclusión apoyadas en las políticas públicas dentro del plano organizativo para luego entrar a cuestionar las prácticas que la institución ha llevado a cabo y replantear el cambio cultural que se ira trasformando poco a poco, analizando los valores, los principios, las rutinas y las normas que ayudaran a orientar el mejoramiento del plantel; para ello es necesario el liderazgo del directivo docente pues ayudara a guiar estos procesos junto con el trabajo de toda la comunidad educativa dando sentido a los propósitos y a las acciones organizativas.

Así mismo (González, 2008) considera cuatro tipos de liderazgo:

- El liderazgo inclusivo: es un proceso en el que cada uno es incluido, el liderazgo debe ser visto en conjunto (Ryan, 2003-2006).
- El liderazgo para la inclusión: es dinámico, participativo, dinámicas de indagación, abierto, trabajo en grupo y base moral.
- El liderazgo escolar: afianza propósitos valiosos como: la justicia social “liderazgo democrático” en los contextos escolares diversos y ligar el liderazgo educativo con la justicia social (Furman. 2003, Shields 2003 y Sarin 2005).
- El liderazgo moral: el líder y los valores éticos mantenidos por él (Sergiovanni 2000, Evans 2000 y Grenfield 2004).

De igual manera, el papel del liderazgo debe estar organizado alrededor de un mismo propósito y con valores comunes facilitando la gestión en el establecimiento educativo, posibilitando el debate, la toma de conciencia, el trabajo en equipo y potenciando el liderazgo en otros miembros de la comunidad con el fin de cultivar las relaciones familia - comunidad y las redes internas y externas de apoyo que son de vital importancia para el fortalecimiento y la reflexión del trabajo pedagógico - administrativo (González, 2008).

En segundo lugar Fernández y Hernández (2013) sugieren que generalmente la responsabilidad de lo que es y no es el centro educativo recae en la función de los directivos y que los componentes básicos para ejercer un buen liderazgo deben apuntar a ser participativo, comunitario, democrático y que contribuya al desarrollo de la comunidad, en ese sentido proponen que el llamado “liderazgo inclusivo” es el más acertado, el cual Essomba (2006 citado en Fernández & Hernández, 2013) define como “(...) un liderazgo en donde el líder debe situar las relaciones humanas en el centro de su acción por encima de las estrategias y recursos”(p.30); es decir, una escuela que este comprometida, que se fije en las necesidades, de importancia a la actuación de la comunidad educativa, un liderazgo compartido.

Para Fernández et al. (2013) el papel del liderazgo debe propiciar el progreso de los siguientes siete aspectos:

- **Desarrollo de una cultura escolar inclusiva:** debe haber convicción en la dirección, la capacidad del director o equipo directivo, liderazgo compartido, motivación y comunicación.
- **Favorecer el desarrollo de las personas:** disponer y propiciar recursos y oportunidades para garantizar la participación de las personas, formación de los docentes mejorara la inclusión.

- **Gestión de metodologías activas:** dar la posibilidad de proponer y crear nuevas metodologías, generar innovación y cambio que influyan más en los estudiantes.
- **Prácticas educativas centradas en las personas:** incidir directamente en las necesidades del estudiante, dar la posibilidad de enfrentarse a situaciones nuevas.
- **Colaboración entre la escuela y la familia:** fomentar el trabajo mancomunado familia - escuela - comunidad.
- **Gestor de relaciones interpersonales:** las relaciones influyen directamente en el desarrollo de los procesos, se debe tener una actitud flexible para adaptarse conforme a las necesidades de los estudiantes.
- **Autonomía curricular y organizativa:** para el desarrollo de buenas prácticas hay que trabajar en las dificultades con las que se encuentra la dirección para cumplir con su gestión: 1. una cultura organizativa que valora más la enseñanza que la gestión y 2. dificultades en los tiempos de trabajo. (pp. 33- 37).

Hay que tener claro que no existen unas prácticas especiales ni unas categorías generales para el liderazgo en las funciones directivas con miras hacia la inclusión, es importante resaltar que el éxito de los procesos está en el liderazgo no solo de la dirección sino de todos los miembros de la comunidad educativa, si todos trabajan por los mismos objetivos y propósitos con compromiso se pueden generar cualquier tipo de transformaciones que la escuela plantee de manera permanente.

Bien pareciera que la escuela es el reflejo de una sociedad cada vez más diversa que necesita constantemente crear estrategias para la atención oportuna de todas las poblaciones, lo cual implica un cambio de cultura importante que requiere mucho trabajo pues es romper con los imaginarios de la sociedad y el liderazgo es una forma de encausar estos cambios pues a través de él se da la motivación, la confianza y la tranquilidad necesarias para que la comunidad pueda cumplir nuevos propósitos.

El liderazgo para la inclusión debe ser apropiado por unos directivos que tengan principios y valores éticos además de conciencia social, así la institución estará direccionada con dichas características en donde debe primar el respeto por el otro y así se darán acciones encaminadas a propiciar el bienestar de los estudiantes en todas las dimensiones del ser; este directivo docente por su calidad humana admitirá actuaciones democráticas, participativas, reflexivas y propositivas dentro de la escuela haciendo más fácil la toma de decisiones, la adopción de nuevas políticas y el ejercicio de modificación de la organización escolar.

En cuanto a las percepciones del directivo docente frente a la inclusión escolar estas dan luces de lo que pasa al interior de la escuela y exponen la realidad de sus dinámicas internas pues una cosa es lo que está escrito en las políticas públicas y otra es cuando una escuela intenta integrar esa normatividad a la cotidianidad de la escuela, como dice Orozco; Ospina; Ramos & Ramírez (2013) en su artículo Inclusión educativa, un reto para los directivos docentes, en donde a partir de entrevistas a 15 rectores de Armenia - Quindío puntualizan que es importante conocer cuál es el concepto que tiene los directivos docentes frente a los lineamientos y a las políticas públicas, encontrando conceptos en las entrevistas que develan tensiones al querer implementar estas leyes en relación con la pedagogía de la escuela. El mensaje que envía el Ministerio de Educación Nacional (MEN) es interpretado desde la gestión directiva solo como la cobertura y no desde la calidad en general. Así mismo en los discursos de la comunidad están presente los conceptos de normalidad vs anormalidad, lo cual genera situaciones de exclusión, vulnerabilidad y falta de equidad por lo que se hace necesario que en las instituciones se de claridad a estos términos y todos manejen un mismo lenguaje.

Otra tensión alude que, la gestión institucional en la diversidad se limita a la caracterización e identificación de poblaciones del MEN, lo cual deja muchas inquietudes pues categorizar y diferenciar a una población de otra es un proceso lejano a lo que es inclusión, por ello el grave problema del Ministerio de Educación Nacional es que al sacar un plan para la atención dividida por sectores, los rectores así mismo verán, clasificaran y fragmentaran la inclusión en sus escuelas (Orozco et al. 2013). Todo esto nos lleva a entender que se debe romper con estas

estructuras cognitivas para no etiquetar a ninguna persona y para dejar de realizar prácticas inconscientes que se consideran como inclusión cuando en realidad no lo son.

De la misma manera en la investigación realizada por Aldana, Castro, Gómez y Beatriz (2013) en las instituciones educativas Camilo Torres y los Quindos del municipio de Armenia revela en primer lugar que el clima escolar puede ayudar a mejorar la implementación de las políticas, ya que la interacción escolar permite crear condiciones óptimas para el desarrollo integral de todos los miembros de la comunidad educativa. Desde la teoría y la concepción de los entrevistados se concluye que el clima escolar es de vital importancia pues potencia la implementación de la política, si se visibiliza y se tiene en cuenta al otro, los demás procesos inherentes al contexto fluirán.

Cuando no se comprende el concepto de “una escuela para todos” se dificulta la aplicación de las políticas, algunos de los docentes de las escuelas mencionadas asocian una escuela para todos con el acceso y la caracterización de la población casi siempre desde la falencia generando así inclusión en abstracto, es decir, se escuchan discursos políticos y solo se lleva a cabo una mínima parte de ello, ven la inclusión como el acceso al sistema educativo y nada más. La tercera postura es que se siente una ausencia del directivo docente en la atención inclusiva, es necesario para la inclusión de un liderazgo compartido, pues en las entrevistas es visto al director solo como el gestor de recursos. El criterio en común se ubica en el déficit, la obligatoriedad, el docente prefiere un grupo homogéneo porque al enfrentarse a una realidad diferente surgen miedos y aún falta formación docente en ese campo. Aldana, et al. (2013).

Por su parte Gómez (2012) esboza que la atención a la diversidad es un tema que genera preocupación entre los directivos que enfrentan diariamente diferentes tipos de estudiantes, hablar de inclusión lleva a un cambio en la organización y funcionamiento del colegio, es llegar a una nueva cultura. Por lo anterior su estudio busca analizar lo que directivos proponen desde la organización, el funcionamiento y los elementos curriculares a partir de tres premisas: la dirección escolar es considerada un factor clave para el cambio, es una realidad de la escuela y cada vez más tiene responsabilidad en la diversidad.

La comunidad educativa de las escuelas de primaria en Andalucía - España evidenció que existen dos tipos de equipos con actitud frente a la diversidad, los que tienen actitud de lucha y compromiso: la mayoría de ellos considera que la diversidad no es una característica de estos centros ya que hay variedad de características homogéneas como a nivel social, cultural y económico y los equipos con actitud segregadora consideraron que esta situación es un obstáculo para el proceso de enseñanza – aprendizaje y un inconveniente para avanzar con los alumnos que tiene mayor nivel. (Gómez, 2012).

En general, la mayoría de los integrantes de los dos equipos considero que la diversidad no es una característica de estas escuelas, pero por el contrario los equipos directivos tienen una actitud positiva frente a los profesionales de Educación Especial y de Educación Compensatoria y los consideran punto clave en el engranaje de la institución: en los equipos directivos comprometidos utilizan como eje central en su política de gestión la atención a la diversidad expresada en planes escolares, los docentes diseñan las adaptaciones al plan de estudios y la dirección crea las disposiciones organizativas (horario, recursos, personal) para garantizar la atención. En los equipos directivos cumplidores se deja establecido la división de tareas entre los miembros de la escuela (docentes y directivos), se remarca la convivencia y la función del líder solo es ejecutada por el director (Liderazgo autoritario) y existe una escasa participación de los docentes en la toma de decisiones. La respuesta de estos equipos suele ser excluyente al no integrar a los estudiantes.

En definitiva estas son las principales preocupaciones de los directivos docentes a la hora de abordar el tema de la inclusión:

1. Las barreras para el aprendizaje y la participación se le adjudican al sujeto sin reconocer que es el contexto quien debe brindar las posibilidades.

2. Con respecto a las políticas de inclusión es evidente la preocupación de los directos al cumplimiento de la norma, al igual hay actitudes de resistencia al cambio pues consideran que no tienen los conocimientos y habilidades para atender una escuela diversa, eso se lo dejan a los sitios especiales y a los profesionales enfocados en dicha área.
3. Para que se dé la inclusión se debe tener en cuenta las políticas sociales y educativas, los recursos físicos y humanos, las características del contexto escolar, la formación y experiencia de los directivos, el concepto que se tiene de diversidad y la facilidad para adaptarse a los cambios que tenga en general la comunidad educativa.
4. Mantener el equilibrio entre la función educativa - exigencias externas y la autonomía escolar no es tarea fácil y puede generar insatisfacciones y búsqueda de apoyo en otros, aun cuando los directivos de Armenia manifiestan desarticulación entre el apoyo que deben recibir del estado y la familia.
5. Otro factor limitante es la falta de capacitación y formación de los docentes en estas áreas necesarias para atender en la inclusión. (Orozco et al. 2013).

En síntesis, las percepciones del directivo frente a la inclusión dan cuenta que la tendencia es a rechazar los cambios, en este caso de la organización escolar, salir de la zona de confort no es sencillo y más aún para los maestros que están acostumbrados a trabajar con un grupo “homogéneo” pues sienten que no tienen las herramientas conceptuales para abordar a los estudiantes con discapacidad; se cree que la atención a la diversidad está en el caracterizar de entrada y recibir a los estudiantes sin ahondar en la calidad, el acceso y la permanencia de la educación no es favor sino un derecho constitucional y la falta de sensibilización, de cultura y de conciencia social sigue imposibilitando una educación de calidad para todos.



De igual modo las causas de que en las instituciones educativas se sigan presentando casos de exclusión pueden ser de distinto índole porque entran a jugar una serie de factores que pueden influir en las dinámicas del establecimiento como: el contexto interno como externo de la escuela, el clima laboral, las relaciones interpersonales, las características personales de los directivos que están al frente y las diferentes concepciones que tienen cada uno de los miembros de la comunidad educativa de modo que a continuación se abordaran las causas que imposibilitan la inclusión a partir de tres autores.

De acuerdo con González (2008) las principales situaciones que pueden facilitar o no el proceso de inclusión son: la forma como está constituida la organización escolar, el considerar que algunos estudiantes son menos capaces que otros ligando a características personales, sociales y familiares (Nieto, 2004 citado en González, 2008), pensar que la atención a la diversidad es asunto de unos profesionales en particular como el orientador o el docente de apoyo, caer en la homogenización del currículo, suponer que las metodologías deben estar centradas en los docentes más que en los estudiantes, ordenar y agrupar a los estudiantes por sus capacidades, intereses y problemas, las condiciones del clima escolar y la falta de trabajo en equipo y la poca colaboración hace que el trabajo sea de manera individual y que no haya conexión en el trabajo con familias.

Al mismo tiempo Orozco et al. (2013), expresa que según las entrevistas realizadas en su investigación, es un problema institucional la cantidad de estudiantes por salón ya que se dificulta la adaptación y la atención que pueda recibir cada estudiante limitando su avance, lo cual implica crear cambios a nivel general en la escuela, pues ella es quien debe adaptarse al estudiante y no al contrario; otra situación que se debe analizar es si la capacidad instalada y los recursos humanos con los que cuenta la institución son suficientes para cumplir con los lineamientos del MEN y en sí, con las necesidades que tienen los estudiantes para que haya una inclusión efectiva.

Fernández, Fernández y Rodorigo (2014), hicieron un análisis a partir de estudios de caso instrumentales en donde estudiaron la coordinación interprofesional y la cultura de colaboración que rigen las practicas con estudiantes inmigrantes en tres instituciones de educación secundaria. La investigación se dividió en dos partes que permitieron reflexionar sobre **la resistencia al cambio**: se da cuando el ambiente de prácticas es hegemónico y no da paso a visiones diferentes más que a la tradicional y cuando las circunstancias ponen a las personas en situaciones de vulnerabilidad sintiendo miedo al enfrentarse a los cambios y **la comunicación activa y eficaz**: establece que en los procesos eficaces de coordinación es fundamental la comunicación que se establece entre los profesionales.

La primera parte del estudio analizó las formas de comunicación interprofesional en las escuelas, allí se plantearon tres ejes de reflexión. 1. Sigue existiendo una estructura organizativa piramidal que impide una comunicación natural, 2. Las relaciones entre los profesionales son superficiales, 3. Hay una visión antagónica de la necesidad de la coordinación en personas externas e internas del colegio. La segunda parte del estudio propuso que la colaboración entre profesionales se ve mediatizada por la resistencia al cambio y la incertidumbre que esta transformación produce, por lo que la comunidad educativa debe permanecer unida fomentando el buen clima escolar y propiciando dinámicas en las que el profesorado sea parte activa en la toma de decisiones; la comunicación debe ser eficaz pues es el soporte de la gestión para construir proyectos que favorezcan el desarrollo de prácticas escolares inclusivas.

En definitiva la principal causa de exclusión está sujeta a la trascendencia excesiva que le dan algunas personas a determinada característica de un individuo ya sea por una condición física, social o cultural; se ha tornado usual que muchos estudiantes encuentren las puertas cerradas de las instituciones educativas porque estas al tener unos principios de admisión consideran que el perfil del estudiante no se adapta al modelo educativo de la institución o en otros casos porque no cuentan con las herramientas idóneas para atender la condición del estudiante cuando es bien sabido que el ingreso a la educación es un derecho fundamental y todo aquel que esté a cargo de un establecimiento educativo debe garantizar dicho servicio.

De igual forma cuando el estudiante se encuentre asistiendo a clases se debe garantizar la calidad en el servicio pues no solo es solo tema de cobertura, las causas de la deserción escolar probablemente estarán relacionadas con el tipo de atención recibida, en el caso de las personas con discapacidad estará dada por causas como: falta de colaboración con el docente de apoyo, dificultades para flexibilizar el currículo, la preparación del educador, todo ello relacionado con un limitado trabajo directivo y de gestión.

La exclusión obedece a una cultura y a unos valores que conforman la organización escolar, en esa medida se sabe si dentro de sus principios valoran o no a las personas por sus capacidades, al negarle la oportunidad a un estudiante de seguir con un adecuado proceso educativo también se le estará negando la oportunidad de aumentar sus probabilidades de tener un mejor proyecto de vida y la comunidad educativa no estará cumpliendo con las disposiciones legislativas del estado.

## **DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

A partir de la revisión de los documentos, en primer lugar se evidencia que el tema del papel del directivo docente en la gestión de los procesos inclusivos es escasa o por lo menos en la literatura de habla hispana principalmente en Suramérica consultada en el periodo 2006-2014, en vista del escaso material encontrado, fue necesario hacer partícipe documentos que al seguir su propia línea temática, hablaran del directivo docente y de la inclusión educativa. Por ello este artículo de revisión de tema quiso brindar desde la literatura analizada un aporte y un espacio de reflexión a este campo de estudio.

Es así como en segundo lugar se hizo necesario contrastar la información encontrada en las dos primeras categorías del artículo, recordando que la función directiva ha evolucionado en el tiempo pasando de un trabajo puramente burocrático y jerárquico a la búsqueda de la participación y la autonomía de la comunidad educativa, que según Rojas (2006)

(...) significa funcionarios poseedores de pensamiento divergente (no se toman decisiones sobre una única posibilidad de actuación), dotados de competencias cognoscitivas y actitudinales de tal calidad que les permita tener una comprensión total de las metas (y en general el trabajo) de los demás y además articularlas a las suyas (...). (p.258)

En donde lo más importante es llevar a cabo las actividades directivas sin descuidar las pedagógicas garantizando un espacio para el óptimo aprendizaje de todos los estudiantes, actualmente el directivo docente es tomado como el rector quien apoyado en el coordinador llevan a cabo funciones administrativas, de orientación y planeación para sacar adelante los propósitos de la escuela (Decreto 1278, 2002), es decir, que hoy en día el directivo docente debe enfocarse en hacer gestión con miras al mejoramiento institucional donde no se descuide la parte pedagógica así como la humana ofreciendo espacios donde los estudiantes puedan desarrollarse como personas.

La gestión es consecuencia de la realidad y los problemas de la institución, para realizar acciones que encaminen a la comunidad educativa al cumplimiento de objetivos articulando los procesos y a las personas para tal fin, una buena gestión favorece el trabajo efectivo y organizado así como el desarrollo de competencias que junto con el liderazgo son procesos integradores que buscan mejorar el direccionamiento de las escuelas y se complementan para enfrentar las situaciones cotidianas, el liderazgo es una herramienta para el directivo pues le ayuda a movilizar a la gente a partir de la motivación para que se den procesos de gestión, así mismo para ser líder también se debe tener unas habilidades propias y vocación de servicio. De esta manera se hace pertinente la preparación de los docentes en temas de gestión, puesto que haría más fácil la participación y el desarrollo de los planes y proyectos escolares.

Así mismo es necesario recordar que el liderazgo pasó por etapas y fases de estudio para conocer su eficacia en la labor directiva, desde el área empresarial al ámbito educativo, pasando desde

la investigación de sus comportamientos hasta la clasificación de los tipos de líder; hay que tener presente que es una herramienta de gran utilidad para gestionar procesos escolares pero no hay que ceñirse a ninguno; el liderazgo no es exclusivo de los directivos toda la comunidad educativa puede hacer uso de este.

El apartado de la inclusión revela que hay una cantidad de conceptos para la misma que refieren que debe existir equidad, participación plena, cambios de enfoques y estrategias, atención adecuada y democracia cumpliendo con su principio de educación para todos; igualmente hace mención que este proceso se está viviendo actualmente en Colombia y que ha tenido que atravesar por un periodo histórico complicado para conocer lo que hoy día se denomina inclusión, Padilla, (2011) puntualiza que la inclusión educativa:

(...) Se trata de aprender a vivir con la diferencia y de aprender a capitalizar las experiencias derivadas de las diferencias. De tal forma que estas últimas lleguen a considerarse más positivamente como incentivo para fomentar el aprendizaje, tanto de niños como de adultos (...).(p. 678).

Además una de las misiones del directivo docente es entender de qué manera se debe involucrar la política pública en la gestión habitual de la escuela, como deberían hacer frente las instituciones para enseñar con calidad y equidad, teniendo en cuenta que existen algunas barreras entre las cuales se encuentran: calificar o rotular a los estudiantes pues es una acción estigmatizante que disminuye los costos en recursos humanos y en infraestructura, la falta de formación docente, las personas con discapacidad y sus familias no conocen sus derechos, la dificultad en la comunicación entre la administración y el resto de la institución, no se comparte la toma de decisiones, un desgastado clima escolar y la falta de espacios para implementar otras metodologías hacen que los docentes vean la diversidad como una barrera y para que se den procesos educativos inclusivos se debe contar con la labor y el liderazgo del directivo, como se menciona en diferentes estudios (Ley estatutaria 1618, 2013; Padilla, 2011; Echeita y Duk, 2008; Fernández de la Iglesia et al, 2013; & Sapon, 2013)

Ahora bien, la correlación entre ambos apartados consiste en la forma en la que el directivo lidera e incluye dentro de los lineamientos de la organización escolar para facilitar los procesos pedagógicos y dar un lugar privilegiado al ser humano y al respeto por los derechos de las personas; la gestión directiva debe primar dentro de su PEI, unos principios, unos valores y una filosofía con visión social que permita que las acciones que se empiecen a desarrollar de allí en adelante estén regidas por esos parámetros y favorezcan a la comunidad. La inclusión es una labor que necesita del compromiso de todos no solo debe recaer en los directivos docentes ni en los docentes de apoyo, sino en toda la comunidad educativa y en la sociedad en general, por lo que se hace preciso propiciar espacios de formación masiva en este campo y fomentar el compromiso de la labor autónoma así como el trabajo en equipo.

En tercer lugar según lo que aparece plasmado en los documentos que abordan la categoría del directivo docente en el proceso de la inclusión educativa, se dice que el liderazgo es necesario pues direcciona las acciones para una escuela equitativa, debe tener como fin la ayuda social teniendo como eje las relaciones humanas por encima del desarrollo administrativo, el liderazgo del directivo docente beneficia la inclusión pues esta direcciona las funciones que se llevan a cabo en las instituciones educativas para que sean más justas y equitativas, (Gonzales, 2008) al replantear las acciones y las practicas que se han venido dando al interior de la escuela, sirven de punto de partida para iniciar labores que contribuyan con el mejoramiento de las posibilidades que ofrece la escuela a sus estudiantes, pero todo esto debe de ir de la mano de las gestiones en conjunto.

Las percepciones de los directivos docentes indican que encuentran tensión a la hora de implementar las políticas dentro de los lineamientos de la escuela, así como sienten temor al tratar de llevar a cabo tareas inclusivas con estudiantes con discapacidad (Aldana, et al, 2013) consideran que el Ministerio de Educación Nacional establece principios que no son acordes con la inclusión como la caracterización e identificación de las poblaciones para aumentar la cobertura como menciona Orozco et al. (2013) de esta manera se citan algunas de las causas de la exclusión en la escuela: la forma en que está constituida la organización escolar estiman que lo estudiantes son menos capaces que otros, pensar que son algunos los profesionales que deben

intervenir en la inclusión, la falta de trabajo en equipo y con familias, el número de estudiantes por salón dificulta las adaptaciones para la atención, la capacidad instalada y los recursos son insuficientes, la falta de una comunicación eficaz y la resistencia al cambio.( González, 2008; Orozco et al, 2013; & Fernández et al, 2014)

Entonces, si se ubicara en el medio de la gestión la importancia del ser, de las relaciones humanas y de las relaciones interpersonales con la familia, la escuela y la comunidad, se fortalecerían aún más las tareas inclusivas. Un buen clima laboral contribuye a crear nuevos proyectos de cambio y al no centrar el trabajo como una obligación sino como una fuente de motivación a partir del liderazgo, se lograrán transformaciones en la cultura, la organización y el funcionamiento del plantel. El directivo no debe incentivar las practicas hegemónicas y burocráticas sino cultivar la comunicación, se debe contar permanentemente con el diagnostico, la evaluación, la planeación, la ejecución y el seguimiento constante para ir verificando periódicamente los avances en la transición entre la integración y la inclusión.

En cuarto lugar, la autora del presente artículo considera que las características del directivo docente en el transcurso de los nueve años investigados en la literatura han evolucionado desde una mentalidad rígida y delimitada a una más flexible, en donde se contempla la cabida de la inclusión en la escuela, sin desconocer que hay tareas que no son fáciles y la mayoría de ellas recaen en la función que ellos desempeñan, pues son los encargados de movilizar e incentivar estas propuestas para su puesta en marcha. La gestión directiva era regida por lo tradicional y ahora busca a través del liderazgo mecanismos de participación en la escuela, los directivos con actitud de servicio y comprometidos con la sociedad se preocupan cada vez más por brindar una atención pertinente y aunque esta labor es desgastante pues es luchar contra la cultura y las creencias de una comunidad, el directivo debe ser paciente, comprometido y tenaz ante este proceso que genera cambios lentamente.

En igual medida la autora plantea tres términos de la siguiente manera: por un lado el directivo es la persona encargada de representar la escuela y liderar los procesos de gestión que pueden

ser representados por el rector y los coordinadores, sus funciones están encaminadas a incentivar el trabajo colectivo, a apoyar las ideas particulares y a crear espacios de comunicación y participación con el propósito de alcanzar las metas en común. Por otro lado la gestión es romper creencias, crear nuevas formas de trabajar por una meta en común, no es instrumental sino vivencial en donde el eje central es el ser humano, debe estar permeada por el liderazgo, todos pueden y hacen gestión en su cotidianidad sino que las personas no son conscientes de ello y finalmente la inclusión educativa es un paradigma que defiende una educación para todos sin excepciones, en donde el contexto es quien debe adecuarse a los procesos de aprendizaje, socialización y formación personal del estudiante; todos hacen parte de un todo en igualdad de condiciones.

A continuación se presentara el producto del estudio exponiendo las características de la gestión del directivo docente para la inclusión educativa:

- Las características que refleja el directivo docente de este periodo es el de un líder que en vista de las demandas de una sociedad cada vez más cambiante y multicultural se ha visto en la necesidad de ofrecer una atención integral replanteando su gestión y los mecanismos de acción de su quehacer, ya que para poder llevar a cabo estas acciones que además vienen antecedidas por unas políticas públicas hacen que se reconsidere el actuar de la institución educativa.
- A través de la historia, la inclusión ha tenido que atravesar distintas fases que han dado respuesta a las necesidades del momento, pero eso se hizo posible gracias a la gestión de diferentes actores que han buscado que los derechos de las personas con discapacidad se hagan valer tanto en las dinámicas escolares como en la normatividad de las políticas, aunque el papel del directivo no ha sido develado directamente, es coherente creer que dentro de estos grandes cambios de paradigma tuvieron que haber participado directivos docentes al igual que otros estudiosos o interesados en el tema, porque son quienes



conocen de primera mano cómo son los procesos que se desarrollan en la escuela y que posibilidades de mejora se deben dar.

- Una de las características presentes para determinar que la escuela es de calidad, es porque dentro de las gestiones que lidera el directivo docente están presentes acciones para la inclusión educativa pues es buscar los mecanismos para garantizar una educación para todos.
- Las políticas públicas con enfoque social inciden directamente en las funciones del directivo porque deben planear, organizar y ejecutar proyectos que generen cambios al interior de la escuela que den respuesta a la misma, ya que por norma se exige que los procesos de inclusión en un futuro se den en todas las escuelas.
- La gestión en conjunto con el liderazgo facilitan la dirección de acciones más justas con sentido ético, promueven la movilización de reflexiones para coordinar mejoras del plantel, generar la participación de la comunidad, inciden en la adquisición de nuevas metodologías, desarrolla un buen clima escolar que responda a la diversidad del alumnado, siempre y cuando la meta sea ser una escuela inclusiva. De igual modo los antecedentes de liderazgo mostraron diversos estudios que se interesaron en determinar un liderazgo específico para cada situación, así que también contemplaron encontrar cual es el tipo de liderazgo pertinente para llevar a cabo procesos sociales y de inclusión.
- Dentro de las escuelas una de las preocupaciones que se han dado, es la formación de docentes tanto en gestión para ser directivos como en inclusión para poder dar respuesta a esta necesidad social, pues son los que a diario deben enfrentarse a esta realidad logrando apoyar con más herramientas conceptuales la gestión del directivo mejorando la calidad institucional.

- En la gestión directiva recae el peso de las decisiones administrativas, los principios que rigen la escuela y si su enfoque es de carácter social o no, delimitaran el rumbo de las acciones que se lleven a cabo siendo coherentes con los lineamientos de la institución, si la dirección encuentra sentido a la inclusión, naturalmente sus demás acciones y valores estarán intrínsecamente relacionados para ello. Así, la gestión fomentara una cultura educativa inclusiva, dará paso a nuevas metodologías, centrara sus prácticas en las personas y propiciara relaciones positivas entre el establecimiento escolar y la familia.

Para concluir, una de las gestiones que cobra mayor importancia es la gestión directiva (recordemos que el directivo es el rector y los coordinadores) pues a partir de esta, se pueden movilizar a las personas y los espacios mediante el trabajo en equipo, su gestión influye directamente en el cambio de la cultura institucional y en las gestiones que se puedan llevar a cabo para generar la inclusión.

La capacitación en áreas como la gestión y la inclusión deben regir en la formación académica de cualquier profesional, en este caso es fundamental para los docentes que se están preparando para ser directivos docentes o docentes de apoyo, pues parte de ese aprendizaje se verá reflejado en su desempeño profesional y en su participación de las gestiones, aún más si se asumen funciones directivas pues hará que los procesos de gestión se den de manera más armónica y fluida.

En el tema de la inclusión se encontró que esta visión ahora es más amplia porque tiene en cuenta a otras poblaciones vulnerables no solo a las personas con discapacidad y es que esta refleja el tipo de valores y de cultura, que arranca desde las personas que están trabajando a favor del tema logrando su trascendencia a toda la población.

Se hace necesario realizar nuevas investigaciones en el tema porque muchos de los contenidos referidos en la literatura analizada evidencian que se siguen manejando conceptos y estudios de

fechas pasadas, sin demeritar su importancia en esta investigación, pero igual deben crearse análisis recientes que muestren el panorama actual con un enfoque humano como se presenta en este artículo.

Un directivo docente que le interese ayudar a la comunidad y tenga responsabilidad social debe poner por encima de las prioridades económicas las sociales, ya que como líder es quien tiene el poder de tomar la última decisión y es el encargado de determinar si se da la inclusión o no, tampoco puede descuidar la parte pedagógica por la administrativa pues es el centro del quehacer de la escuela.

Los documentos presentados entre los años 2006 al 2014 evidencian que las investigaciones sobre el tema del directivo docente en los procesos de inclusión han sido muy escasas, por lo que el estudio y la reflexión de las características fueron originadas por un minucioso análisis textual reflejado en este artículo de revisión de tema.

## REFERENCIAS

AINSCOW, Mel. *Haciendo que las escuelas sean más inclusivas: lecciones a partir del análisis de la investigación internacional*. España. Revista Universidad de Manchester, (pp 39-49). Encontrado en: <http://dialnet.unirioja.es/download/articulo/4105297.pdf>

Alcaldía Mayor de Bogotá. (2012). *Bases para el plan sectorial de educación 2012-2016, calidad para todos y todas*. Bogotá, D.C. Autor.

ALDANA, Catherine; CASTRO, Lina; GÓMEZ, Alexander & RAMÍREZ, Beatriz. (2013). *Comprensiones y representaciones que se derivan de la incorporación de la política de inclusión desde la gestión directiva*. Colombia. Revista Plumilla educativa, (pp. 227-249). Encontrado en: <http://dialnet.unirioja.es/download/articulo/4756801.pdf>

ANDERSON, Stephen. (2010). *Liderazgo Directivo: claves para una mejor escuela*. Revista Psicoperspectivas, 9 (2), (pp. 34-52). Encontrado en: <http://www.redalyc.org/pdf/1710/171015625003.pdf>

ANTÚNEZ, Serafin. (2006). *la función directiva. En Claves para la organización de centros escolares (hacia una gestión participativa y autónoma)*. España, Sexta Edición. Editorial Horsori.

ARAQUE, Natividad & BARRIO DE LA PUENTE, José. (2010). *Atención a la diversidad y desarrollo de procesos educativos inclusivos*. Editorial Prismasocial, No 4, (pp. 1-37). Encontrado en: <http://dialnet.unirioja.es/download/articulo/3632700.pdf>

BOLÍVAR, A. (2011). *Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente*. Revista Educar, 47 (2), (pp. 253-275). Encontrado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=342130837004>

CASANOVA, María Antonia. (2011). *Evaluación para la inclusión educativa*. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, 4 (1), (pp. 79-89). Encontrado en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3690285>

Constitución Política de Colombia. Título 2, Capítulo 2, Art 47. Colombia. (1991).

Decreto 1278. Se expide el estatuto de Profesional Docente, Art 6. Bogotá, Colombia, 19 de Junio de 2002.

Decreto 470. Alcaldía Mayor de Bogotá Distrito Capital. Bogotá, Colombia, 12 de Octubre de 2007.

Decreto 366. Ministerio de Educación Nacional. Bogotá, Colombia, 09 de Febrero de 2009.

ECHEITA, Gerardo. & DUK, Cynthia. (2008). *Inclusión Educativa*. Revista REICE. 6 (2), (pp. 1-8). Encontrado en: <http://www.rinace.net/arts/vol6num2/Vol6num2.pdf>

FERNÁNDEZ, José & HERNÁNDEZ, Antonio. (2013). *Liderazgo directivo e inclusión educativa estudios de casos*. Revista Perfiles educativos. XXXV (142), (pp. 27-41). Encontrado en: <http://www.redalyc.org/pdf/132/13228832003.pdf>

FERNÁNDEZ DE LA IGLESIA, Carmen; FIUZA, María & ZALBALZA, María. (2013). *A propósito de como analizar las barreras a la inclusión desde la comunidad educativa*. Revista de Investigación en educación. 3 (11), (pp. 172-191). Encontrado en: <http://reined.webs.uvigo.es/ojs/index.php/reined/article/viewFile/742/309>

FERNÁNDEZ, Susana; FERNÁNDEZ, Juan & RODRIGO, Monia. (2014). *Coordinación interprofesional en los centros educativos: una puesta para la inclusión*. Revista Estudios sobre educación, Vol. 27, (pp.193-211). Encontrado en: <http://www.unav.edu/publicaciones/revistas/index.php/estudios-sobre-educacion/article/viewFile/492/359>

GÓMEZ, Inmaculada. (2012). *Una dirección escolar para inclusión escolar*. Revista Perspectiva educacional, 51 (2), (pp. 21-45). Encontrado en: <http://www.perspectivaeducacional.cl/index.php/peducacional/article/viewFile/108/38>

GONZÁLEZ, Teresa (2008). *Diversidad e inclusión educativa alguna reflexiones sobre liderazgo en el centro escolar*. Revista REICE, (pp.1-19). Encontrado en: <http://www.rinace.net/rlei/numeros/vol2-num1/art6.pdf>

JIMENEZ, Mariela (2009). *La construcción del estado del arte en la formación para la investigación en el posgrado en educación*. En *el posgrado en educación en México*. (pp. 123-151). México: Instituto de investigación sobre la universidad y la educación UNAM.

Ley No. 1346 Adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas. Congreso de la Republica de Colombia. 31 de julio de 2009.

Ley estatutaria No.1618, El Congreso de Colombia, República de Colombia-Gobierno Nacional, 27 de febrero de 2013.

LONDOÑO, Olga, MALDONADO, Luis & CALDERÓN Liccy. (2014). *Guía para construir estados del arte*. Bogotá, Editorial ICONK, Colombia Aprende. Encontrado en: [http://www.colombiaprende.edu.co/html/investigadores/1609/articles-322806\\_recurso\\_1.pdf](http://www.colombiaprende.edu.co/html/investigadores/1609/articles-322806_recurso_1.pdf)

LÓPEZ, Rafael. (2011). *Bases conceptuales de la inclusión educativa*. Revista Asociación de inspectores de educación de España, No 14. Encontrado en: [http://www.adide.org/revista/index.php?option=com\\_content&task=view&id=288&Itemid=70](http://www.adide.org/revista/index.php?option=com_content&task=view&id=288&Itemid=70)

MARTIN, Eva. (2010). *La educación especial tras largos siglos de rechazo*. Revista Pedagogía Magna, No 5, (pp. 71-79). Encontrado en: <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3391393.pdf>

MAUREIRA, Oscar. (2006). *Dirección y eficacia escolar, una relación fundamental*. Revista REICE, 4 (4), (pp. 1-17). Encontrado en: <http://www.redalyc.org/pdf/551/55140402.pdf>

Ministerio de Educación Nacional. (2007). *La Gestión educativa es la vía al mejoramiento a la educación*. Al tablero el periódico de un país que educa y se educa, No. 47. Encontrado en: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-137440.html>

Ministerio de Educación Nacional. (2008). *Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento*. (1a.Ed.). Bogotá D.C: Autor. Encontrado en: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-177745.html>

MURILLO, Javier (2006). *Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido*. Revista REICE, 4 (4), (pp. 11-24). Encontrado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55140403>

Naciones, Unidas. (2006). *Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y Protocolo Facultativo*. Bogotá D.C: Fundación Saldarriaga Concha. Bogotá.

OROZCO, Gloria; OSPINA, Juan; RAMOS, Martha & RAMÍREZ, Beatriz (2013). *Inclusión Educativa: un reto para los directivos docentes*. Revista Plumilla educativa, (pp.112-130). Encontrado en: <http://revistasum.umanizales.edu.co/ojs/index.php/plumillaeducativa/article/viewFile/402/501>

PADILLA, Andrea. (2011). *Inclusión educativa de personas con discapacidad*. Revista Colombiana de psiquiatría, 40 (4), (pp. 670-699). Encontrado en: <http://www.scielo.org.co/pdf/rcp/v40n4/v40n4a07>

POZNER, Pilar (2007). *Directivos docentes: liderazgo y gestión de instituciones educativas*. Buenos Aires Argentina, (pp. 1-19). Encontrado en: [http://www.colombiaaprende.edu.co/html/productos/1685/articles-141239\\_Archivo\\_5.unknown](http://www.colombiaaprende.edu.co/html/productos/1685/articles-141239_Archivo_5.unknown)



POZNER, Pilar (2008). *El directivo docente como líder de la gestión educativa*. Revista Redes, Buenos Aires. Argentina. Encontrado en: [http://www.colombiaaprende.edu.co/html/mediateca/1607/articles-174828\\_archivo.pdf](http://www.colombiaaprende.edu.co/html/mediateca/1607/articles-174828_archivo.pdf)

Resolución No 1832. Banco de Oferentes. Secretaria de Educación de Bogotá, Colombia, 10 de octubre de 2014.

ROJAS, Juan. (2006). *La dirección. Gestión Educativa en la sociedad del conocimiento*. Bogotá, Primera Edición Editorial Cooperativa Editorial Magisterio.

SAPON, Mara. (2013). *La inclusión real: una perspectiva de justicia social*. Revista Investigación en educación. 3 (11), (pp.71-85). Encontrado en: <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4735275.pdf>

Secretaria de Educación del Distrito. (2014). Anexo invitación publica, Banco de Oferentes. Parámetros para evaluación de la propuesta pedagógica población con discapacidad y excepcionalidad. Bogotá D.C: Autor.

VICENTE, María. (2013). *La dirección escolar: racionalidades y estilos de Gestión Educativa*. Revista Pilquen, No 10, (pp.1-11). Encontrado en: <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4690866.pdf>

## APENDICE

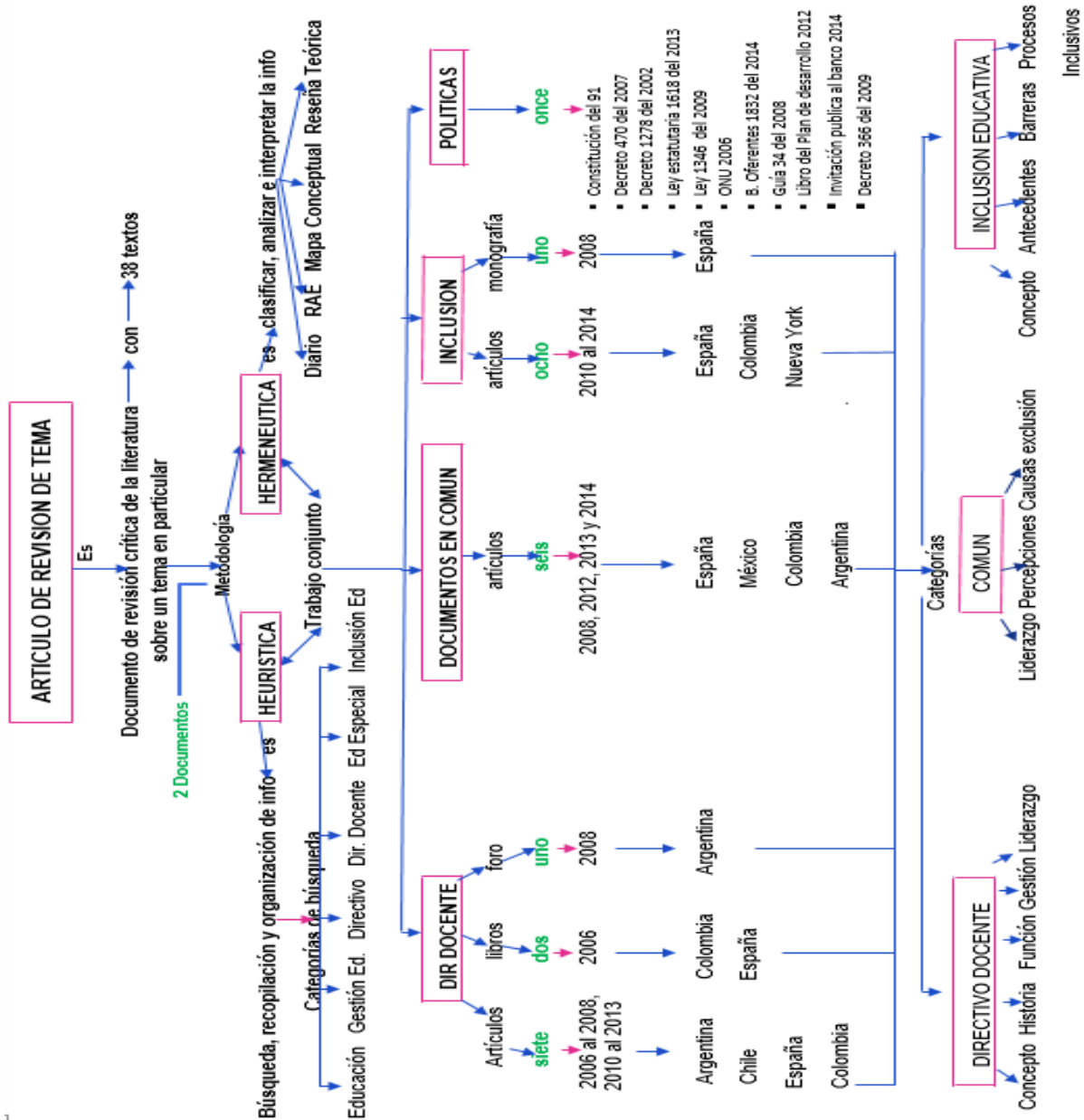
### Apéndice 01

La tabla expuesta a continuación cuenta con dos columnas, la primera muestra la estructura del artículo que consta de seis partes y la segunda indica específicamente los puntos tratados en el mismo.

ESTRUCTURA ARTICULO	TABLA DE CONTENIDO
<b>ESTRUCTURA INICIAL</b>	Título Autor Tipo De Articulo Resumen Palabras Clave. Abstract. Keywords.
<b>PRIMERA PARTE</b>	Introducción Justificación Planteamiento del problema Formulación del problema Objetivo
<b>SEGUNDA PARTE</b>	Metodología
<b>TERCERA PARTE</b>	Resultados: Desarrollo del documento
<b>CUARTA PARTE</b>	Discusión Conclusiones.
<b>ESTRUCTURA FINAL</b>	Lista de referencias Apéndices

Apéndice 02

En el siguiente mapa conceptual se ilustra las fases y documentos que se tuvieron en cuenta para la realización del artículo de revisión de tema al igual que las categorías y sus sub categorías desde la parte metodológica.



### Apéndice 03

En la tabla se muestra el número de documento con la categoría de análisis que presento.

<b>Tema: Directivo docente</b>	
<b>No.DOC.</b>	<b>CATEGORIAS</b>
02	Gestión
03	Historia – Directivos
04	Historia (definición directivos)/función/ Gestión
05	Liderazgo
06	Liderazgo
07	Definición (equipo directivo) / Liderazgo/ gestión
09	Liderazgo / Gestión / Función
10	Liderazgo
12	Gestión (tipos de gestión) - Directivo
14	Liderazgo
30	Ley 1278 de 2002 -Definición / Función
35	Guía 34 / Definición / Gestión
<b>Tema: la inclusión educativa</b>	
15	Definición /procesos inclusivos
18	Barreras
19	Barreras / procesos inclusivos
20	Historia / Definición
22	Definición / Barreras
23	Definición /procesos inclusivos
24	Definición / Historia
25	Definición / Historia / procesos inclusivos
26	Definición / Historia / Barreras / procesos inclusivos
31	Ley estatutaria / barreras

**Tema: Directivo docente en el proceso de la inclusión educativa.****No.DOC. CATEGORIAS**

<b>08</b>	Liderazgo
<b>11</b>	Percepciones del rol del directivo - Gestión
<b>13</b>	Liderazgo
<b>16</b>	Percepciones del rol del directivo
<b>17</b>	Percepciones del rol del directivo
<b>21</b>	Causas Exclusión

---

## **Apéndice 04**

Ejemplo de un Resumen Analítico Especializado (R.A.E) de uno de los documentos de la categoría de inclusión, fase hermenéutica de la metodología.

### **No.015 Inclusión.**

**TITULO:** Evaluación para la inclusión educativa.

**AUTOR(ES):** Casanova, Ma. Antonia.

**NOMBRE DE LA EDITORIAL:** Revista Iberoamericana de Evaluación educativa.

**FECHA:** 2011.

### **FUENTES:**

Casanova, M. A. (1995).Manual De Evaluación Educativa. Madrid: La Muralla.

Connell, R. W. (1999). Escuelas Y Justicia Social. Madrid: Morata.

Weis, R. (2007).Programa De Formación Ética: Desarrollo De Una Cultura Del Cuidado. Buenos Aires: Ediciones Novedades Educativas.

**PALABRAS CLAVE:** democracia, inclusión, institución, evaluación, estudiantes.

**DESCRIPCION DE ESTUDIO:** el artículo expone en siete puntos como debe darse la evaluación para que haya una verdadera inclusión educativa.

### **CONTENIDO:**

**1. Democracia es inclusión:** La educación inclusiva busca que todas las personas tengan las mismas oportunidades sin discriminación. En una sociedad democrática la educación o es

inclusiva o no se puede llamar educación, pues la educación debe brindar una participación activa, creativa y crítica, esa educación debe abarcar a todos los niños en las edades de la escolarización obligatoria. En sociedades democráticas la educación es para todos, no hay que hacer énfasis en ello, toda la comunidad educativa asume éticamente el cuidado de sus integrantes y se responsabiliza de cuanto ocurre en el día a día de los procesos que acontecen en la institución.

**2. ¿Cuál es la función de la educación institucional?:** es preparar para la vida a las nuevas generaciones de ciudadanos, el compromiso que asume la institución también depende de cada profesional. El currículo debe dar respuesta al estudiante en un conjunto de experiencias formativas, no solo aprender a memorizar temas.

En algún momento todos tendremos conciencia de la educación inclusiva, por lo pronto es necesario el cambio en las aulas en la relación directa maestro – estudiante.

**3. Evaluar, ¿para qué?:** La evaluación puede promover avances como impedirlos, pues esta, es la que define todo en el sistema educativo; lamentablemente la cultura de la evaluación es estudiar para aprobar exámenes sin importar si realmente se está aprendiendo, lo importante es aprobar y lo más preocupante es que esto también es el objetivo de las familias e incluso de muchos profesores, de alguna manera hay que romper con este círculo vicioso. Además muchas veces la evaluación tiende a discriminar a los diferentes, por ello no pueden existir evaluaciones homogéneas.

**4. El modelo de evaluación en los procesos de aprendizaje:** es fundamental decidir cómo se va a evaluar y que se va a evaluar pues de estos dos factores depende de que la evaluación

cumpla su función. En la sociedad actual, es notorio que la norma es la diversidad, por ello es necesario diseñar un modelo de evaluación que sea capaz de mejorar los procesos de aprendizaje. Si se logra acertar en el que y en el cómo evaluar estaríamos contribuyendo a una educación de calidad para todos.

**5. Algunos problemas generados por la evaluación:** hay que superar la evaluación tradicional y las consecuencias de la misma, por ejemplo: la promoción del alumno de un grado o un curso a otro y/o a la repetición en la educación obligatoria, porque la evaluación en vez de ayudar a superar las dificultades le da prioridad en marcar más las diferencias de los estudiantes o en vez de ayudarlo a mejorar y continuar se expulsa del sistema.

**6. El informe de evaluación:** debería ser cualitativo y descriptivo, igual que el modelo de evaluación; debe tener datos claros, concretos, amplios sobre los avances y dificultades sobre el estudiante, no debe limitar la descripción con números y debe resaltar todo tipo de aprendizajes, así mismo entregar información detallada mejoraría la colaboración familiar.

**7. ¿Evaluaciones externas vs educación inclusiva?:** parece que los únicos responsables de los resultados del sistema son los estudiantes, como si los procesos que lleva la administración, la supervisión, los directivos, el profesorado y la organización del centro no incidieran en ellos. Las evaluaciones estándar tienen de positivo que pueden dar una visión de lo que se puede replazar o introducir en el sistema educativo para mejorar, pero lo negativo es que evalúan lo que se puede comprobar por escrito en ese momento y que al tener tanta influencia mediática condiciona fuertemente el funcionamiento de las instituciones.

Si hay que evaluar, se debe evaluar con todo el trabajo de la escuela y todos los aprendizajes de los estudiantes, la evaluación debe ser flexible para que tome en cuenta las diversas realidades.



**CONCLUSION:** La evaluación debe ser tomada como una herramienta que ayude tanto al estudiante como al docente y a la familia a superar las dificultades de aprendizaje, debe ser de manera permanente pues así sería más fácil intervenir, además de estar evaluando procesos no momentos específicos; no debería existir la calificación numérica pues estamos limitando y dejando de lado otros aspectos de la persona también importantes para su formación. Lo ideal sería una evaluación personalizada, pero esto en nuestro sistema educativo sería imposible por la cantidad de estudiantes por aula y por el tiempo que debería invertir cada docente en dicho proceso.

**AUTOR DEL RAE:** Paula A, Cárdenas P.

## Apéndice 05

Ejemplo de una reseña teórica de un documento de la categoría del directivo docente y su papel en la inclusión, fase hermenéutica de la metodología.

<b>1. Información Técnica</b>	
<b>Título</b>	“Comprensiones y representaciones que se derivan de la incorporación de la política de inclusión desde la gestión directiva”.
<b>Autor</b>	Catherine Aldana Salazar – Lina María Castro Castaño- Alexander Gómez Valencia – Beatriz Ramírez Aristizabal.
<b>Temas</b>	<p>ARGUMENTACIÓN VITAL</p> <p>CONSTRUCCIÓN DE SENTIDO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El clima escolar como potenciador en la implementación de la política pública de inclusión.</li> <li>• La no comprensión del concepto de “una escuela para todos” como inhibidor en la aplicación de la política pública de inclusión.</li> <li>• Ausencia del directivo docente como limitante en la atención a la diversidad en las instituciones educativas.</li> <li>• Ausencia del directivo docente como limitante en la atención a la diversidad en las instituciones educativas.</li> </ul> <p>TENSIONES Y DESAFIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reinención de la escuela a partir de la comprensión de conceptos.</li> </ul>
<b>2. Fecha de elaboración</b>	Julio 2015.
<b>Ubicación del material</b>	Redalyc.
<b>Tipo de documento</b>	Artículo.
<b>3. Frases y párrafos principales</b>	

## ARGUMENTACIÓN VITAL

“(...) dichas percepciones influyen en la atención y prestación del servicio educativo, ya que la implementación de las políticas están sujetas a la subjetividad del docente y directivo docente”. (p. 229).

## CONSTRUCCIÓN DE SENTIDO

- **El clima escolar como potenciador en la implementación de la política pública de inclusión.**

“(...) tanto desde punto de vista teórico como de las comprensiones de los actores educativos entrevistados, se puede concluir que el clima escolar es de vital importancia dentro de las instituciones educativas, pues a partir de la aplicación adecuada de sus componentes se potencia la implementación de la política pública de inclusión. Sobre lo anterior, vale la pena mencionar que desde nuestra experiencia coincidimos totalmente con el hecho de revestir de importancia el clima escolar. Ya que no se puede olvidar que la comunidad educativa está conformada por los seres humanos, que independientemente de sus historias e intereses, reclaman ser tratados como tal. No quieren hacerse invisibles dentro de la masa, quieren ser tratados de manera tal que se refleje el conocimiento que se tiene sobre cada uno de ellos, pues de esa manera se hacen visibles. En últimas esta visibilidad, permite que los demás procesos inherentes al contexto educativo fluyan”. (p. 241).

- **La no comprensión del concepto de “una escuela para todos” como inhibidor en la aplicación de la política pública de inclusión.**

“(...) el acceso, la identificación y la caracterización de los estudiantes en las dos instituciones educativas mencionadas, se aplica por ser el instrumento más práctico de llevar a cabo por parte de docentes, directivos docentes y funcionarios de la SEM, con el fin de cumplir los lineamientos hacia la inclusión propuestos por el MEN. Se devela entonces la cultura facilista de los datos, de las estadísticas, de los porcentajes, herramientas útiles a la hora de los discursos sobre el acceso para todos en la educación, pero en la realidad escolar no se evidencian prácticas docentes para todos, sino más bien se resalta la educación tradicional como única oferta educativa en las instituciones”. (p. 243).

- **Ausencia del directivo docente como limitante en la atención a la diversidad en las instituciones educativas.**

“(...) en consecuencia, “en un enfoque de Educación Inclusiva en el centro escolar, se considera el liderazgo compartido y requiere de una transformación de los procedimientos y actitudes de su comunidad” (p. 245).

“Por otra parte los docentes dejan ver las tensiones que generan la implementación de políticas, más aun considerando la ausencia de un plan estratégico desde la gestión directiva, que permita una adecuada implementación desde la planeación, el seguimiento y la evaluación continua. Lo anterior desemboca en la resistencia del docente frente al cambio” (p. 246).

### **TENSIONES Y DESAFIOS**

- **Reinvención de la escuela a partir de la comprensión de conceptos.**

“Consolidar una propuesta de educación para todos implica explorar conceptos como la diversidad, inclusión derecho, sociedad civil, participación y biopolítica, que son recogidos por el concepto de multitud”. (p. 248).

Apéndice 06

Ejemplo de un mapa conceptual de uno de los documentos de la categoría del directivo docente, fase hermenéutica de la metodología.

