



<https://revistas.upel.edu.ve/>
ISSN 2477-9342

Innovación Educativa

Estrategias Gerenciales en la Inclusión Educativa

Management Strategies in Educational Inclusion

Yesica Fernanda Bosigas Llanes¹ y Luisa Fernanda Ayala Sánchez.²

Contacto: yesica_bosigas1@hotmail.com – luisaayala54@gmail.com

Resumen

El presente artículo detalla estrategias gerenciales encaminadas a mejorar el quehacer del docente en la inclusión educativa, permitiendo enriquecer la praxis de los profesionales encargados de orientar el proceso de enseñanza de los estudiantes en condición de discapacidad. Este proceso de innovación se diseñó para desarrollarse en tres fases de aplicación, con el fin de brindar herramientas que ayuden a optimizar el desempeño de los docentes en cada una de las aulas de clases y permita contribuir en el mejoramiento de la calidad educativa. Tomando en consideración estas estrategias, se espera que los agentes educativos tomen conciencia sobre la importancia de ofrecer un entorno educativo que se caracterice por un ambiente profesional y sensible a las necesidades y demandas específicas de todos los alumnos, incorporando múltiples posibilidades de participación en el aprendizaje según las necesidades de cada niño.

Abstract

This article provides details around managerial strategies that are bound to improve teachers' task and duty in educational inclusion, allowing to enrich the praxis of professionals in charge of the teaching process for students with disabilities. This innovation process was designed to be developed in three application stages, with the end of providing tools that help optimize the performance of teachers in each classroom and contribute in the improvement of educational quality. Taking these strategies into consideration, it is expected for teachers to be more aware and conscious of the importance of offering an educational environment that characterizes by professionalism and that is sensible to the specific individual needs of each student, incorporating multiple possibilities of participation in the learning process of all children, based on their particular situation or needs

Palabras clave

Desempeño docente,
Inclusión educativa,
estrategias gerenciales

Keywords

Performance of the teachers
Educational inclusion,
Managerial strategies



Recibido: 12-05-2022 | Aceptado: 30-06-2022

¹ “Investigador independiente” <https://orcid.org/0000-0001-9311-0820>

² “Investigador independiente” <https://orcid.org/0000-0002-6113-1480>

Introducción

El concepto de inclusión ha adquirido un gran énfasis durante los últimos años en el ámbito educativo, entendiéndose en ámbitos políticos y sociales. Esta visión regula además de las prácticas, enseñanzas y metodologías, las ideas sobre situaciones de exclusión, diversidad y la construcción de ideologías, aspectos que hacen referencia a la edificación de una nueva visión pedagógica desde la inclusión en el ámbito educacional.

En este sentido, el significado de inclusión tiene un poder superior en las indagaciones, es por ello que el presente artículo tiene como finalidad “describir las estrategias gerenciales en el desempeño docente para la inclusión educativa de los colegios privados”, para su cumplimiento se realiza una revisión a fin de aprovechar las teorías y concepciones para formar una idea de inclusión novedosa.

Se acentúa que una institución educativa conseguirá hallar respuestas innovadoras a varias interrogantes, para optimizar su trato, atesorando la proposición de instruir para crear personas de bien, incitar la estimulación para educarse y salvaguardar desde valores humanos, que comparecen como los pilares para la construcción de una mejor educación.

En este contexto es importante plantear la posición del gerente educativo, ya que es un agente esencial, responsable de gestionar y direccionar la educación y las instituciones

escolares, que debe contar con una serie de valores, habilidades y destrezas para interactuar en el sistema social en que está sumergido. Resultan relevantes la honestidad, perseverancia, optimismo, creatividad, liderazgo y capacidad de comunicación, para hacer óptimo el desempeño que le corresponde; así pues, también debe asumir la proyección, gestión, combinación, ordenación y vigilancia que integren características idóneas, propias de su cargo.

Maduro y De Arteaga (2009), consideran que “requiere asumir un liderazgo positivo, de servicio para animar y acompañar los procesos al interior del centro educativo y la comunidad” (p. 46), por ello, preexisten diversas dimensiones y ejes que concretan la calidad de la educación, el cómo se corresponderían emplear de acuerdo con la globalización y los aspectos técnicos pedagógicos y administrativos.

De esta forma, en el presente artículo se presentan estrategias gerenciales enfocadas en mejorar el desempeño docente en la inclusión, están distribuidas en tres fases de aplicación, con el fin de proporcionar herramientas que faciliten la tarea de optimar la calidad de la educación y de la gestión gerencial.

Caracterización

Carpena, (2016) argumenta que es importante plantear la evaluación de la calidad de un

sistema de inclusión, ya que, permite enriquecer a los profesionales educativos y además va a manifestar lo importante que es tener una educación de calidad, considerando que el sistema educativo tiene que realizar una reestructuración a pesar de los desafíos que puede conllevar efectuarlo, señala:

La crisis en el ámbito educativo ha provocado diferentes reacciones por parte de las instituciones. Algunas han sido visionarias, otras reactivas y algunas desde la negación han perecido en su cometido. Los paradigmas que ayer significaron pautas de supervivencia hoy son reemplazados por otros nuevos que traen una visión diferente de la institución educativa del siglo XXI (p 17).

En ese sentido, una institución educativa conseguirá hallar novedosas respuestas a problemáticas y nuevas situaciones que se generen, para optimizar su trato, atesorando la proposición de instruir para crear personas de bien, incitar la estimulación para educarse y salvaguardar desde valores humanos, que comparecen como los pilares para la construcción de una mejor educación, pensando en un futuro mejor para las nuevas generaciones.

En concreto, la inclusión educativa tiene que ver con esta faceta particular de la equidad, que efectúan reseñas de cómo las instituciones educativas responden a las diferencias entre los estudiantes. LA UNESCO (2021) propone la “lucha contra la exclusión y las desigualdades en el ámbito educativo, en lo referente a los grupos

marginados y vulnerables” (párr. 3). Señalando la importancia de prestar atención particular a los niños con discapacidad, particularmente entre la población infantil no escolarizada y los pueblos indígenas, comunidades en las que se constata la exclusión dentro del sistema educativo. En virtud de esto se especifican principios rectores en el marco de la atención, destacando que las escuelas deben acoger a todos los niños independientemente de sus condiciones. Por esta razón, la actuación de los gerentes educativos en las escuelas privadas debe desplegar una serie de conductas apropiadas que den respuesta a cada una de las necesidades de los educandos, independiente de sus condiciones físicas, cognitivas, motoras, intelectuales, sociales, entre otras.

Así pues, este artículo tiene una pretensión en el ámbito del sistema educativo que envuelve tanto a las políticas ordinarias sobre equidad como a lo que cada colegio y docente debe forjar en su clase. Lo cual señala a los docentes y directivos como responsables de la aplicación de las estrategias planteadas para la inclusión garantizada. De igual manera, se justifica la aplicación de la misma ya que los beneficiarios, en este caso los niños con necesidades especiales, sus familias y la sociedad en general se verán favorecidos positivamente gracias al objetivo de describir las estrategias gerenciales en el desempeño docente para la inclusión educativa.

Proceso de Innovación Inclusiva

En este momento, las instituciones educativas despliegan cambios decisivos, por lo cual, es puntual adecuar las estrategias y acciones con la finalidad de conservar la eficacia del servicio que brindan; por esa razón, el desempeño del personal docente y directivo constituye uno de los principales factores.

Las estrategias gerenciales deben permitirle al docente liderar los procesos de su escuela, propiciando una real participación de los distintos actores de la comunidad educativa, para dar respuesta a las necesidades reales de la institución. Tal y como señala Puentes (2017) “estimulando la búsqueda de sugerencias y alternativas para desarrollarla exitosamente en función de mejorar la calidad de desempeño del personal docente y por ende del buen funcionamiento de la organización” (p. 81), consecuentemente, los directivos escolares deben fundar precedencias, reglamentar los recursos disponibles, consiguiendo un funcionamiento operativo-administrativo en la organización colegial en pro de una educación inclusiva. Por otra parte, Guzmán (1996) resalta que:

La innovación se considera como fenómeno para producir, asimilar y explotar con éxito una novedad, en las esferas económico y social, de forma que aporte soluciones inéditas a los problemas y permita así responder a las necesidades de las personas y la sociedad (p. 140).

Conforme a lo dicho, Céspedes (2020), plantea que se debe renovar el currículum siendo oportuno no sólo para los alumnos sino para toda la comunidad educativa vinculada, incorporando la alineación en destrezas para beneficiar el diálogo y la reciprocidad con las familias. Por otra parte, las estrategias de inclusión efectúan de forma directa una intervención sobre la motivación en el desempeño docente; y el apoyo a la labor de la gestión gerencial de los colegios. Fariña y Noriega (2015), ratifican que la escasez de evidencias de estrategias inclusivas hace visible la importancia de renunciar a formas y métodos educativos tradicionales, es decir, el proceso de nuevas experiencias, generación de estrategias o herramientas inclusivas en las instituciones debe ser constante y disciplinado cuyo fin sea crear redes de apoyo, vías de colaboración y transmisión de buenas prácticas, grupos de trabajo que auxilien la comprensión y análisis sobre la realidad educativa, dirigidas a la inclusión, como finalidad simultánea.

En este caso, el proceso de innovación está plasmado por la creación de varias estrategias de aprendizaje que permiten una mejor diversificación de la enseñanza; como adopción de matrices de aprendizajes, actividades creativas, tutorías entre iguales y manuales que desarrollen una imagen positiva. Dicha elección y aplicación está fundamentada en procesos de evaluación amplios que

incorporan diversas posibilidades de acuerdo a las necesidades de cada niño.

El proceso de innovación está diseñado para ejecutarse de la siguiente manera, inicialmente se realizará una evaluación diagnóstica del conocimiento y percepción sobre discapacidad del alumno a docentes, seguidamente por medio de una bitácora se registrarán las falencias encontradas para revalorar una reestructuración y así diseñar las actividades con la finalidad de potenciar el aprendizaje y la participación de los alumnos, valorando su diversidad y eliminando las barreras que les imposibilitan obtener las competencias de acuerdo al grado de escolaridad en que se encuentren, posteriormente, se darán a conocer las actividades dispuestas, las cuales se mostrarán mediante unas gráficas en las que se detallaran aspectos relacionados al enriquecimiento empático, comunicación creativa y conciencia asertiva, esto busca sensibilizar a la comunidad educativa y la sociedad sobre la importancia de aceptar las diferencias y reflexionar sobre la solidaridad y la ayuda a los demás para que la inclusión educativa se convierta en una realidad.

Resultados Esperados

Se busca que, las estrategias gerenciales y desempeño docente en la inclusión educativa, permanezcan abiertas a los cambios para poder avanzar ante la necesidad de inclusión en las

instituciones, y poder apuntar a una gerencia efectiva, eficaz, curiosa, capacitada para la transformación, preocupada por las necesidades del contexto y por el desarrollo de nuevas habilidades en su personal docente. Manes (2014), define las estrategias gerenciales como un proceso de administración de una institución educativa, para el ejercicio intermedio de un vinculado de habilidades directivas colocadas a planificar, constituir, sistematizar y ajustar la gestión estratégica de las actividades necesarias para conseguir una pedagogía eficaz.

De acuerdo con las estrategias gerenciales planteadas para mejorar el desempeño docente en la inclusión, se espera que los educadores tomen conciencia de su quehacer diario al interactuar con los educandos, tengan mayor sensibilidad para atender esta población, sean capaces de captar sentimientos, emociones, gustos, necesidades e intereses de los niños, lo cual, les lleve a saber cómo actuar para poder garantizar un proceso enseñanza en igualdad de condiciones a quienes están en riesgo de exclusión.

Dicha elección y aplicación de estrategias está fundamentada en procesos de inclusión, igualdad y diversidad de las necesidades, permitiendo incorporar múltiples posibilidades de participación en el aprendizaje según las necesidades de cada niño. La idea principal de esta propuesta es contar con orientaciones que puedan ser aplicadas en la cotidianidad

mediante un proceso de reflexión, concientización y oportunidades que atienda la diversidad en las escuelas de forma positiva, a su vez, está diseñado para poder desarrollar nuevas habilidades en el equipo de docente y poder contar con una comunidad educativa acogedora, capaces de dar respuesta a toda la diversidad del alumnado y desarrollar nuevas prácticas inclusivas.

Con el proceso descrito anteriormente sobre las estrategias gerenciales en el desempeño docente para la inclusión educativa de los colegios privados, se espera que los profesores asuman su aplicación con una actitud positiva, surgida de las interacciones entre quienes median en el proceso educativo, por dicha razón, se ocupan los siguientes planteamientos como fase 1 enriquecimiento empático, fase 2 comunicación creativa y fase 3 conciencia asertiva, descritos de la siguiente manera:

Fase 1 Enriquecimiento Empático

Para dar inicio en la fase uno se realizará una evaluación diagnóstica, la cual envuelve percibir

lo que sienten los demás, ser capaces de ver las cosas desde su perspectiva, pretendiendo cultivar la afinidad, empatía, capacidad de entender lo que siente la otra persona, y más a nivel docente puesto que implica descubrir las intranquilidades del otro y responder a ellas, es decir, distinguir los problemas y utilidades profundas bajo los sentimientos, emociones, y necesidades de los demás. Así pues, el docente tiene la tarea de escuchar a sus estudiantes, observar su comportamiento, estilos de aprendizaje, motivación, para así poder entender las problemáticas de los niños y convertirla en una oportunidad de superación y sacarles ventaja. Teniendo en cuenta que las acciones que emplee el docente son fundamentales, se realizará una evaluación de salida después se verificará si se presentó un cambio en la percepción y la conducta para tratarlas de acuerdo con sus reacciones emocionales; algunas preguntas para la evaluación de los docentes son:



Figura 1. Empatía.

En efecto, los docentes empáticos son capacitados para escuchar al alumnado, entender sus problemas y motivaciones; no solicitan obligatoriamente estar de acuerdo con todos, pero si ser vistos desde una óptica desemejante, posesionándose la efectividad desde diferentes puntos de vista, valuando las circunstancias y ofreciéndoles el apoyo necesario.

Fase 2 Comunicación Creativa

El seguimiento de la siguiente fase en las actividades programadas es el de transmisión de información, con la intención de influir en el comportamiento del alumnado, su importancia es vital en la aplicación de estrategias ya que los

niños en condición de discapacidad en ocasiones les cuesta efectuar con claridad este acto, ocasionando un alto nivel de frustración en ellos. Es por esto que, las organizaciones en general no pueden existir sin comunicación, pues ésta viabiliza la realización de los procesos y actividades. De acuerdo con lo anterior, los gerentes educativos deben realizar una efectiva comunicación, que integre su equipo para conseguir una caritativa relación interpersonal, así como lograr un excelente vínculo entre docentes y educandos, por lo cual se describen en el grafico aspectos a considerar en el momento de efectuar una conversación entre pares que permita una interacción positiva.



Figura 2 Comunicación creativa.

De esta forma, la comunicación se concreta como el proceso de transmitir, comprender información e ideas, así como sentimientos y emociones, realizada generalmente con la finalidad de afectar el comportamiento en las personas. Por ello, manejar una comunicación creativa y fácil de

adaptar a cualquier necesidad por parte de los alumnos, precisa garantizar la comprensión del mensaje para cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

Fase 3 Conciencia Asertiva

Finalmente, la fase tres plantea conciencia

asertiva, la cual argumenta conocimientos sobre las diferentes discapacidades de los niños presentes en cada aula, presentándose como una conducta y no una característica de la personalidad, por lo cual, se incluye como una habilidad social, manifestada por la destreza del individuo para establecer relaciones equilibradas con sus semejantes, evitando reacciones sumisas o violentas, fomentando la autoestima, así como las buenas relaciones interpersonales. En otras palabras, para

garantizar la inclusión se debe ser asertivo en las estrategias, ya que muchas veces por desconocimiento se pueden vulnerar los derechos y principalmente se busca sensibilizar a los demás padres de familia, sociedad e institución sobre la importancia de aceptar las diferencias y reflexionar sobre la solidaridad y la ayuda a los demás para que la inclusión educativa se convierta en una realidad. Por lo tanto, se considera para su aplicación actuar de la siguiente manera:

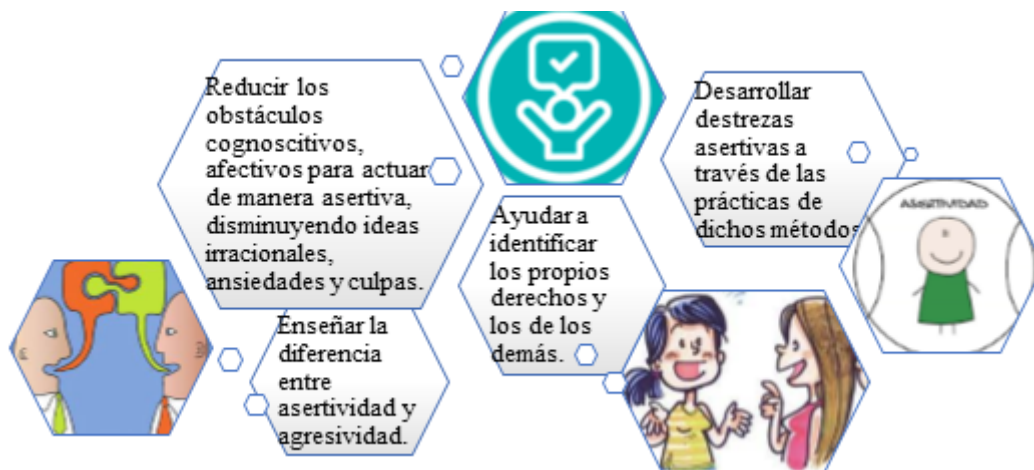


Figura 3 Conciencia asertiva. Elaboración propia.

Es trascendental para la inclusión que, los docentes posean una conciencia asertiva en cuanto a las estrategias involucrando la disposición de las emociones adjudicando el contexto de forma responsable, reconociendo las capacidades de acuerdo a las discapacidades para lograr los objetivos propuestos, convirtiendo a los alumnos en personas seguras de sí mismas, tomando decisiones sin necesidad

del consentimiento de otros. Desde el punto de vista conductual, la propuesta de un aprendizaje asertivo se fundamenta en los conocimientos generados en la adaptación al medio ambiente, las cuales, si dominan las fuerzas orientadas a la acción, enfrentándose a la vida según sus propios términos y emocionalmente libres, por el contrario, si no corresponde a la conciencia asertiva, se corre el riesgo que se muestren

desconcertadas, acobardados, reprimidos de sus emociones, lo cual no fomenta una vida prospera de inclusión.

Referencias

- Carpena, Ana (2016). *La empatía es posible*. Editorial Desclee de Brouwer. <https://bit.ly/3JBaoLx>
- Céspedes, Juan (2020). Índice de inclusión en una Institución Educativa de la ciudad de Cúcuta. *Revista Científica Signos Fónicos*, 4(1), 54-92.
- Fariña, Patricia y Noriega, Mar (2015). La educación inclusiva en la educación infantil: propuestas basadas en la evidencia. *Tendencias pedagógicas*, (26), 145-162. <http://bit.ly/3YPXGNj>
- Guzmán, Julio (1996). Libro verde de la innovación de la Comisión Europea. *Revista valenciana d'estudis autonòmics* (17), 341-348. <http://bit.ly/4058hoU>
- Manes, Juan (2014). *Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Ediciones Granica SA.
- Maduro, Iris y De Arteaga, Francis (2009). Competencias del gerente educativo en el desarrollo de la práctica pedagógica del docente de educación básica. *Redhecs: Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 4(6), 41-57. <http://bit.ly/3Lnrzlm>
- Puentes, José (2017). Estrategias gerenciales para el reconocimiento del desempeño laboral docente. *Mundo Fesc*, 7(14), 42-56. <http://bit.ly/3ZZV94V>
- UNESCO (2021) *Inclusión en la Educación*. <https://bit.ly/3JC1Tjt>