

La Inclusión en las Comunidades de Aprendizaje: Reto para el administrador escolar

Alicia Castillo Ortiz, Ed. D.
Catedrática
Departamento de Estudios Graduados
Facultad de Educación

Resumen

El administrador de una escuela que funcione como una comunidad de aprendizaje es responsable de atender las necesidades de todos los estudiantes. Para que todo niño tenga la oportunidad de ser exitoso, los líderes educativos deben integrar esfuerzos y reestructurar las escuelas para que respondan a las necesidades de los estudiantes y crear un ambiente que conduzca al aprendizaje. Por tal razón, el reto mayor del administrador escolar en una comunidad de aprendizaje es el de construir un ambiente inclusivo. Para eso, este artículo presenta una serie de prácticas para desarrollar un sistema educativo que permita la inclusión de los niños con impedimentos en las escuelas y que integre a la educación especial a la educación regular en un solo sistema respetando las necesidades especiales de los niños con inhabilidades. Además, indica cómo el administrador escolar debe atender el reto que le presenta la inclusión de los estudiantes con inhabilidades a la comunidad escolar y presenta algunas características que debe tener este tipo de escuela.

Abstract

School administrators are responsible of all students' needs in order to create a learning community. So that each student has the opportunity to be successful, educational leaders must integrate efforts and restructure schools to respond to the needs of all students and to create an environment where learning is goal. For this reason, the greatest challenge for a school administrator in a learning community is to develop an inclusive environment. This article presents various practices to develop an educational system integrating special education to the regular program taking care of special needs and disabilities. It also indicates ways that the school administrator should use to take care of inclusion as a challenge and it also presents some characteristics that the inclusive school should have.

Palabras claves: comunidades de aprendizaje, inclusión, líderes educativos, liderazgo, administrador educativo, ambiente inclusivo

Una comunidad de aprendizaje se organiza para producir conocimientos y facilitar el aprendizaje. El aprendizaje es la meta, y la participación de la comunidad y la dinámica que se genera es el medio para lograr esa finalidad (Starrat, 1996). Senge (1990) indica que el aprendizaje es el centro mismo de lo que significa ser humano; ya que, a través del aprendizaje, el individuo se crea a sí mismo. El aprendizaje permite que se hagan cosas que antes no se podían hacer y se extienda la capacidad del ser humano para crear.

Una comunidad de aprendizaje es una en que las personas de todos los niveles están mejorando continua y colectivamente su capacidad para crear las cosas que quieren crear. El proceso de aprendizaje es un proceso que ocurre con el tiempo y en el que cambian las creencias, las maneras de ver el mundo, las destrezas y las capacidades del estudiante (Castillo, 1995). Goodlad la llama la “comunidad educativa”. La creación implica movilización de todos en el fin común de educar y cada persona en ese ambiente tiene que convertirse en educador y aprendiz. Este tipo de organización, según Astin (1985), construye un sentido de identidad de grupo, de cohesión, continuidad y de diversas experiencias curriculares y cocurriculares que fomentan la integración de los estudiantes. El administrador de una escuela que funcione como una comunidad de aprendizaje debe aunar esfuerzos junto con la facultad, los estudiantes y el resto de la comunidad para crear planes en conjunto que permitan desarrollar una educación de calidad para atender las necesidades de todos los estudiantes. Además, debe apoderar al personal de la escuela para que tomen las decisiones que sean necesarias y para que actúen de acuerdo con estas decisiones (DuFour & Eaker, 1998; Owens, 2004).

En una comunidad de aprendizaje todo niño debe tener la oportunidad de ser exitoso (Castillo, 1995). En la medida en que los estudiantes disfruten el proceso de aprender, mayores serán las probabilidades de que se mantenga en la escuela hasta completar su programa académico. Con esta premisa en mente, la escuela es responsable de proveer experiencias coordinadas, significativas y desafiantes para todos los estudiantes, independientemente del nivel de escolaridad en que se encuentren. Los líderes educativos deben integrar esfuerzos con el propósito de reestructurar las escuelas para que respondan a las necesidades de desarrollo de los niños y jóvenes. La meta de esta reestructuración debe ser el aumento en los logros educativos y la creación de un ambiente que conduzca al aprendizaje y que prepare al estudiante para el empleo, la formación familiar y otras responsabilidades de los adultos. Para crear este tipo de ambiente hay que hacer cambios en la manera de administrar las escuelas, ajustes en el currículo para atender las diferencias individuales, modificar los roles profesionales de los educadores, y revisar las estrategias para evaluar los logros y en la calidad de la interacción con las familias.

El proceso de inclusión en las comunidades de aprendizaje

Una comunidad de aprendizaje debe valorizar a todos los individuos participantes, reconociéndolos como contribuyentes activos a su dinámica y como recursos valiosos para su funcionamiento. Por tal razón, el reto mayor del administrador escolar en una comunidad de aprendizaje es el construir un ambiente inclusivo. La inclusión significa ser miembro activo y pertenecer a una comunidad (UNI, 1999). La escuela tiene que alinear y desarrollar el currículo y las opciones educativas necesarias que dirijan a todos los niños hacia el logro de los objetivos de la escuela y del sistema educativo (Trimble, 1996). Como parte de ese currículo, hay que proveer oportunidades a todos los estudiantes diariamente para que se desarrollen al máximo, se auto-evalúen y se conozcan mejor a sí mismos.

La inclusión es una forma de proveer opciones adicionales para que los estudiantes puedan aprender. Es estructurar las escuelas como comunidades en las que todos los niños tengan la oportunidad de aprender (UNI, 1999). La inclusión tiene su base en la creencia de que las personas trabajan en comunidades inclusivas, trabajan con personas de diferentes razas, religiones, aspiraciones e inhabilidades. De esta misma forma, los estudiantes de todas las edades deben aprender y crecer en un ambiente que se asemeje al ambiente en el que eventualmente se desempeñarán. La educación inclusiva no es otra cosa que utilizar las mejores prácticas posibles para lograr la enseñanza. Según se comparta el conocimiento entre todos los miembros de la comunidad para lograr el aprendizaje de los niños con mayores necesidades, se mejora la calidad de la educación de todos los niños en la sala de clases. La educación inclusiva opera sobre el supuesto de que la mayoría de los estudiantes deben comenzar en un salón regular, y luego, dependiendo de sus necesidades individuales, se puede mover a ambientes más restrictivos. Los estudiantes que participan de un ambiente de inclusión no deben estar aislados. En la medida de lo posible, éstos deben recibir sus servicios

educativos en la sala de clases regular, con el apoyo necesario para lograr los objetivos educativos (Podemski, Marsh, Smith & Price, 1995). La educación inclusiva ayuda al desarrollo de todos los niños tanto en términos cognoscitivos como en el aspecto social y en las destrezas motoras. Además, los estudiantes aprenden desde pequeños a ser más tolerantes hacia las personas con diferencias y aprenden a obtener el máximo de todo el que trabaje con ellos.

De acuerdo al *Individuals with Disabilities Education Act* (IDEA) y el *Americans with Disabilities Act* (ADA), los siguientes son una serie de elementos que producen un impacto en la organización y operación de una escuela que ofrece programas que incluyan a niños con inhabilidades (Drake & Roe, 1994):

- Garantizar que todos los niños con inhabilidades reciban una educación libre y apropiada es un compromiso federal,
- Incorpora derechos del debido proceso de ley para los niños y sus padres en el referido, la evaluación y la ubicación de los estudiantes,
- Requiere un plan educativo individualizado para cada niño con inhabilidades,
- Requiere una revisión continua del plan preparado para cada niño,
- Requiere que se utilice la alternativa menos restrictiva en la ubicación del estudiante para propiciar su inclusión al ambiente educativo regular,
- Requiere que los materiales de evaluación y ubicación que se utilicen con los estudiantes con inhabilidades se seleccionen y administren libres de discriminación racial o cultural,
- Amplía la edad de los estudiantes cubiertos por la ley y añade inhabilidades no consideradas anteriormente como el autismo y el daño cerebral,
- Requiere colaboración entre el nivel local, estatal y federal para garantizar el cumplimiento de la ley.

Estos requisitos de ley obligan al administrador de una comunidad escolar a velar porque éstos se cumplan fielmente. Por esta razón, tienen que estar al tanto de las necesidades de los estudiantes y son responsables de orientar al personal de su escuela para que pueda hacer las gestiones necesarias para cumplir con la ley y ofrecer una educación de calidad a todos los estudiantes, incluyendo a los estudiantes con inhabilidades.

En el 1997, el Council of Administrators of Special Education (CASE) publicó un documento en el que se presentaron diez políticas y prácticas que son necesarias para desarrollar un sistema educativo unificado que permita la inclusión de los niños con impedimentos en las escuelas y que integre la educación especial a la educación regular en un solo sistema, respetando las necesidades especiales de los niños con inhabilidades. CASE se fundamenta en los siguientes postulados: primero, que todos somos responsables de la educación de todos los estudiantes en una comunidad; segundo, que debe prevalecer un sistema unificado de educación para garantizar una educación inclusiva de calidad a todos los estudiantes; tercero, que la responsabilidad por todos los estudiantes está garantizada a través de un sistema de metas unificado; cuarto, que todos los educadores están preparados para educar a todos los estudiantes.

A partir de estos postulados CASE (1997) propone una serie de prácticas para las escuelas: primero, que los fondos que apoyan un sistema unificado de educación comparten los recursos entre todos los estudiantes sin ponerle etiquetas, penalidades o prejuicios; segundo, establece que la gerencia de base es el medio para construir una comunidad de aprendizaje en la que todos son responsables unos de otros; tercero, que un marco curricular unificado es el medio para el diálogo sobre las metas que se deben presentar y para la planificación y organización de las escuelas como comunidades de aprendizaje; cuarto, que el desarrollo de la facultad y del personal en un ambiente reformado o reestructurado promueve la solución de los problemas, el compartir de los recursos y el mejoramiento continuo; quinto, que todos los estudiantes y sus familias tienen acceso a los servicios integrados de la comunidad en la escuela

o cerca de ella; y todos los estudiantes, la facultad y el personal deberán tener acceso y ser adiestrados en el uso de la tecnología para apoyar un proceso de toma de decisiones colaborativo (CASE, 1997).

La creación de una comunidad de aprendizaje real e inclusiva requiere tiempo y esfuerzo. El administrador debe propiciar las conversaciones entre estudiantes, personal docente y no docente y los miembros de la comunidad, ya que éstas son esenciales para el logro de un balance entre la oferta de la escuela y las demandas de los estudiantes. El administrador escolar es responsable de fomentar la comunicación, la colaboración y la cooperación como parte del proceso de enseñanza-aprendizaje para lograr el ambiente inclusivo esperado. El estudiante tiene que ser la agenda común de todos (CASE, 1997).

Donna Raschke (1999), profesora de educación especial de Northern Iowa University, indica que hay tres pasos importantes que un administrador debe llevar a cabo para preparar a los estudiantes y a los maestros para ser parte de una escuela en la que se practique la inclusión. Éstos son:

Paso 1: Atender los valores y las actitudes- solicitar a las personas involucradas en el proceso que indiquen las áreas de la inclusión con las que se sienten cómodas y aquellas con las que no se sienten cómodas. Lo importante en este paso es identificar estos valores.

Paso 2: Información – promover el que los miembros de la comunidad pasen por el proceso de leer libros, ver películas, hablar con maestros que trabajan en los salones con inclusión, realizar simulaciones de salones inclusivos y visitar escuelas inclusivas para ayudar a los estudiantes y los maestros a desarrollar la confianza y la autoestima necesaria para ser parte de un salón con inclusión.

Paso 3: Aplicación – Tomar el riesgo con el sistema de apoyo necesario para ser receptivo y acomodar niños con mayores necesidades en los salones de clase. Esta gestión requiere un gran liderazgo de parte de los principales de escuela, de los maestros y de los estudiantes para desarrollar las actitudes de aceptación, tolerancia y respeto que se requieren.

Estos tres pasos se pueden llevar a cabo si existe un liderazgo efectivo del administrador y si el personal de la escuela y la comunidad están dispuestos a colaborar y se sienten comprometidos con la integración de los niños con inhabilidades a la comunidad escolar.

Retos de la educación inclusiva para el administrador

El administrador de una comunidad de aprendizaje debe proveer el ímpetu y apoyo necesario para que la inclusión pueda llevarse a cabo exitosamente. Unido con la facultad y con los padres debe tomar decisiones en torno al futuro de los estudiantes. Según Raschke (1999), el rol del administrador está relacionado con la atención especial a las cuatro áreas importantes que se describen a continuación:

- Visión y Agenda - El administrador provee la visión de cómo una escuela se vería si educa a todos sus estudiantes. De esta idea, el administrador debe ayudar a desarrollar la agenda para el logro de estas metas. Para esto, debe entender el rol de cada profesional al proveer igualdad de oportunidades a todos los estudiantes.
- Estructura y organización – El administrador facilita una colaboración interdisciplinaria para remover las barreras al cambio. Puede necesitar reestructurar el día de clases en la escuela para incluir tiempo libre para la planificación junto a los colaboradores, cambiar el horario de clases, reducir el tamaño de los grupos y proveer asistencia técnica a través de paraprofesionales que son contratados como ayudantes de maestro.
- Adiestramiento al personal – El administrador organiza adiestramientos a la facultad y al resto del personal, educación continua y actividades de desarrollo profesional a tono con las necesidades de la comunidad escolar. El administrador escolar puede ofrecer apoyo a la escuela inclusiva al ofrecer

adiestramientos en servicio, al contratar personal especializado para apoyar a la escuela, al ofrecer incentivos para participar de las actividades organizadas y al coordinar actividades con otras instituciones educativas. También puede proveer tiempo a la facultad para reuniones de equipos de trabajo, toma de decisiones colaborativa, sesiones de mentoría, planificación de clases en equipo y adaptación de materiales.

- Distribución de recursos – El administrador es responsable de distribuir el presupuesto de forma creativa, para atender las necesidades de todos en la comunidad escolar y de mantener una colaboración interdisciplinaria.

Por otro lado, un administrador escolar efectivo provee un ambiente que no promueva la segregación y que elimine las líneas divisorias entre la educación especial, la educación remedial y la educación general. Para lograr esto, tiene que llevar a cabo una administración efectiva y eficiente. Según Stoner, Freeman y Gilbert (1997) la administración es el proceso sistemático de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas. Si el administrador de la comunidad de aprendizaje quiere ser exitoso debe llevar a cabo estos cuatro procesos para atender las necesidades de todos los miembros de la comunidad de aprendizaje. Para comenzar, debe promover un proceso de planificación cuidadoso que presente las metas y los objetivos hacia los que se va a dirigir el proceso de enseñanza aprendizaje y por los que se va a rendir cuentas al monitorear el uso de los fondos asignados a la escuela para este propósito. Una pobre planificación llevaría a dudas, pasos en falso, acciones fuera de tiempo, debilidad general y posiblemente afectaría el ofrecimiento de una educación de calidad para todos los estudiantes. La planificación es el proceso compuesto por la selección de las metas, el establecimiento de los objetivos de las sub-unidades y el desarrollo de programas para lograr los objetivos de una forma sistemática (Stoner, Freeman y Gilbert, 1997). Por esto, la planificación es tan importante para garantizar la inclusión de todos los estudiantes al proceso educativo.

El administrador de la comunidad de aprendizaje es responsable de que se lleven a cabo las diferentes etapas del proceso de planificación. Primero, se deben identificar personas en la escuela para formar equipos de trabajo. Luego, se deben analizar las necesidades de los estudiantes, de la facultad y otro personal de la escuela, de los padres y de la comunidad, establecer la misión de la escuela y conceptuar el proyecto de trabajo junto a la comunidad. Además se desarrollará un plan de trabajo que indique los objetivos a los que se les dará prioridad para cumplir con la misión de la escuela y en el que se identifiquen las estrategias y actividades que permitan lograr los objetivos de la inclusión y evaluar los resultados obtenidos para beneficio de todos los estudiantes.

En todo este proceso de planificación se deben incorporar a los padres y a la comunidad en general. La integración de las familias y de la comunidad a la escuela se debe planificar para que sea una experiencia valiosa y productiva para todos (Castillo, 1996). La participación e integración de los padres y la comunidad al proceso de aprendizaje de los hijos es la clave del éxito académico y personal de los estudiantes. De la misma manera que las familias necesitan la escuela para educar a sus hijos, la escuela necesita de las familias para producir los cambios necesarios para renovarse. Por eso, su participación en la planificación y en la toma de decisiones es imprescindible ya que pueden aportar significativamente al desarrollo de una escuela que utilice la gerencia de base para construir una comunidad de aprendizaje que atienda verdaderamente las necesidades de los estudiantes y de la comunidad y propenda al máximo desarrollo de todos los estudiantes.

El administrador a cargo de una comunidad de aprendizaje inclusiva tiene que establecer un proceso de organización detallado y cuidadoso. Organizar es diseñar la organización y seleccionar el personal para llevar a cabo exitosamente los programas planificados. Con la organización se establecen los procedimientos para operacionalizar los planes y se utilizan los recursos disponibles para lograr unas metas particulares (Kerzner, 1998). Los recursos incluyen el aspecto económico, la fuerza laboral, el capital, la información y la tecnología. De todos estos

recursos, el más importante es el recurso humano, ya que éste tiene la responsabilidad de utilizar el resto de los recursos para lograr las metas que se ha trazado. Por eso, el administrador debe desarrollar actividades para el desarrollo personal y profesional del personal que es responsable de guiar la educación en una comunidad de aprendizaje en la que no se discrimine contra ningún estudiante, y se trate de desarrollar el potencial de todos los estudiantes por igual.

El administrador de una comunidad de aprendizaje que garantice la inclusión, debe distribuir los fondos disponibles de forma tal que promueva programas que redunden en beneficio de todos los estudiantes por igual. Además, debe proveer el equipo tecnológico que ponga a la disposición de todos la información necesaria y que actualice los servicios para la comunidad escolar. También debe proponer y promover el desarrollo de una organización escolar que provea acceso a todos los estudiantes y a los miembros de la comunidad para su participación activa en el proceso educativo.

Otro reto importante del administrador de una comunidad de aprendizaje inclusiva es la de ser el líder a cargo de dirigir todas las actividades y procesos en la escuela. Dirigir es ejecutar liderazgo y motivación de manera que se logren los objetivos establecidos. Este es el proceso que garantiza que se pondrá en práctica lo que se ha planificado y lo que se ha organizado para lograr las metas y objetivos de la organización (Mondy y Premeaux, 1992). La dirección y la coordinación son necesarias para iniciar y operar efectivamente el sistema de trabajo de un sistema unificado de educación en el que las escuelas están descentralizadas y son responsables del éxito en el proceso educativo. El administrador tendrá que coordinar su gestión al utilizar la comunicación, al manejar correctamente el cambio y al promover que se tomen las decisiones correctas para el bien de la escuela. Este administrador tiene que contar con unas características particulares y debe dominar las competencias conceptuales, técnicas y humanas necesarias para ejercer liderazgo de forma efectiva y eficiente, manteniendo así un clima escolar adecuado y productivo. Sobre todo, debe tener la capacidad de integrar a la comunidad en un propósito común y promover la participación de todos los integrantes de la comunidad escolar en el proceso de toma de decisiones.

Otra de las funciones que debe llevar a cabo el administrador de una comunidad de aprendizaje inclusiva es la de controlar todas las gestiones que se llevan a cabo en la escuela. Controlar, según lo establece Drucker (1993), es establecer los criterios o estándares de ejecución, medir la ejecución y comparar con el estándar, determinar las desviaciones y someter correcciones durante el proceso. Los controles deben ser simples, sencillos, apropiados y congruentes con los eventos que se van a medir, ser económicos y requerir el menor esfuerzo posible para mantener el control, deben hacerse a tiempo y que ofrezcan la información cuando ésta es necesaria y deben ser operacionales y enfocados en la acción. El control es un sistema de revisión continua que mantiene la escuela funcionando correctamente y que garantiza el logro de las metas y objetivos trazados, por lo que el administrador escolar debe incluir a todos los miembros de la comunidad que estén interesados en participar del cotejo continuo del progreso de todas las gestiones en la comunidad escolar, sobre todo aquellas que tienen que ver con el progreso de los estudiantes.

Como parte de este proceso, el administrador tiene que monitorear el uso de los fondos disponibles para lograr la inclusión en la comunidad de aprendizaje. El control en este aspecto no es sólo por el costo de proveer los servicios a todos los niños, con un costo más alto en términos de personal. Es más importante la consideración de la eficiencia con que se utilizan estos fondos. La educación es una inversión, no un gasto. La educación inclusiva puede ser más costosa al principio que la educación segregada porque requiere que se provean los recursos físicos y el personal necesarios para llevarla a cabo. A pesar de esto, a largo plazo, la educación inclusiva puede ser menos costosa porque los estudiantes con impedimentos leves o moderados obtienen una educación adecuada y se integran a la fuerza trabajadora convirtiéndose en contribuyentes del sistema económico del país.

Además, el administrador escolar es responsable de llevar a cabo un proceso de evaluación formativa y sumativa, continua y comprensiva de los programas académicos (Razik & Swanson, 2001). Esto es así ya que a nivel nacional existe una preocupación para desarrollar metas educativas y métodos de evaluación uniformes. La evaluación de programas es un área que aumenta en importancia según el gobierno y la comunidad exige que la comunidad escolar pueda demostrar los logros del aprovechamiento académico de los estudiantes, y la importancia va a ser mayor según las escuelas se vayan convirtiendo en comunidades inclusivas (Podemski, Marsh, Smith & Price, 1995). A través de la evaluación de los programas se analiza el uso que la escuela le ha dado a los fondos asignados y determina la productividad de la escuela y los logros obtenidos.

Otro reto que se le presenta al administrador de una comunidad de aprendizaje es el de velar porque se cumpla con el debido proceso de ley con cada estudiante con inhabilidades. La ley requiere que la escuela cumpla con los procedimientos para salvaguardar los derechos de los niños y de los padres. Estos incluyen el que el padre esté informado de todas las gestiones realizadas en favor de su hijo, el participar en la toma de decisiones relacionada con la identificación, ubicación, evaluación, planificación y programación de todas las actividades en las que el niño participará. Según Ubben y Hughes (1997), algunos de los pasos que el administrador velará por que se lleven a cabo son:

1. Identificación – La escuela tiene la responsabilidad de monitorear el desarrollo de cada estudiante para conocer lo más temprano posible si el niño presenta dificultades en su salud o en su progreso escolar.
2. Acciones antes del referido – El administrador debe promover el que la escuela lleve a cabo todas las actividades posibles para atender las necesidades del estudiante antes de llevar a cabo un referido formal. Es necesario que se haga énfasis en la recolección y revisión de datos recopilados por el maestro de la sala de clases. Deberá obtener información sobre la asistencia, resultados de las pruebas estandarizadas y las administradas en la sala de clases, observaciones de los maestros en torno a los esfuerzos realizados por el estudiante, habilidad para seguir instrucciones, capacidad para escuchar, destrezas sociales, confianza en sí mismo, relaciones con sus compañeros y otros datos importantes. También se debe mantener la información sobre las estrategias de enseñanza utilizadas en el proceso educativo.
3. Revisión del equipo de apoyo – Cada escuela debe organizar un equipo de apoyo que funcione como un paso intermedio antes de referir al niño para una evaluación formal. Este grupo puede ayudar a realizar una evaluación educativa comprensiva y puede utilizar la información recopilada por los maestros para considerar el problema, generar acciones remediativas y recomendar estrategias de intervención específicas, según la situación del estudiante. Este grupo puede evitar que se hagan referidos innecesarios y puede apoyar a la facultad en su gestión docente con los niños que presentan dificultades.
4. Referido formal para una evaluación integral – El administrador canaliza los referidos para la evaluación del estudiante de acuerdo a la magnitud del problema que presenta. Un equipo de profesionales entre los que se encuentran el psicólogo escolar, el terapeuta ocupacional, el terapeuta físico, los educadores y los médicos especialistas realizan un avalúo del estudiante. Estos costos generalmente son cubiertos por la escuela.
5. Equipo multidisciplinario – El administrador debe velar porque un equipo interdisciplinario compuesto por maestros, especialistas y el padre o guardián del niño preparen el programa educativo que el niño necesita para atender su condición, de acuerdo al diagnóstico realizado. Su tarea incluye una revisión del nivel educativo en que se encuentra el niño, el desarrollo de un plan educativo individualizado y la recomendación de la ubicación adecuada para atender las necesidades del niño. El director será responsable de que se atiendan las decisiones del equipo multidisciplinario y de que se provean los recursos y servicios que el estudiante necesita para su educación.

El administrador de la comunidad escolar debe proveer un liderazgo excepcional para los estudiantes con necesidades especiales. Se debe convertir en un “director colaborador” que forme un equipo de trabajo junto a la facultad y los padres para establecer metas mutuas y solucionar problemas que permitan diseñar y apoyar programas innovadores para atender las necesidades de los estudiantes. Según Goor (1995), como parte de sus responsabilidades, el “director colaborador” en la comunidad escolar debe:

- realizar una avalúo del ambiente,
- reformar las creencias y la actitudes de la facultad y los estudiantes,
- contratar maestros que estén dispuestos a trabajar en equipos colaborativos y a practicar la inclusión,
- promover cambios y soluciones innovadoras a retos instruccionales,
- estimular la participación de los padres,
- establecer equipos de ayuda a los maestros,
- estimular a que se hagan intervenciones adecuadas antes de referir al estudiante,
- monitorear las actividades de avalúo,
- participar en las decisiones sobre la elegibilidad de los estudiantes a los beneficios de educación especial,
- seleccionar una facultad que provea a los estudiantes con inhabilidades de un ambiente que conduzca al aprendizaje,
- planificar para los estudiantes que no son elegibles a servicios de educación especial,
- proveer información que se pueda utilizar en los planes educativos individualizados,
- apoyar la integración de los estudiantes con inhabilidades a las salas de clase y actividades regulares,
- coordinar horarios y proveer recursos que faciliten la participación de los estudiantes con inhabilidades en todas las actividades escolares, e
- incluir a los maestros de educación especial en los comités escolares y del distrito.

Si el administrador escolar atiende correctamente el reto que le presenta la inclusión de los estudiantes con inhabilidades a la comunidad escolar desarrollará una verdadera comunidad de aprendizaje en la que todos sus miembros sientan que se desarrollan según sus necesidades e intereses. Algunas de las características que debe tener este tipo de escuela son:

- los educadores y estudiantes se sienten seguros y cómodos con el proceso,
- existe una buena comunicación y diálogo constante entre los miembros de la comunidad de aprendizaje creada,
- se desarrolla un currículo moderno, retador, flexible, creativo y adaptado a las necesidades de todos los estudiantes,
- se practica y promueve la cooperación entre estudiantes y maestros,
- los jóvenes tienen la oportunidad de explorar una variedad de actividades e intereses,
- la participación de los padres y de la comunidad es activa,
- los estudiantes se agrupan por intereses, temas o preferencias,
- se utilizan métodos individualizados de evaluación que miden realmente el progreso del estudiante,
- el estudiante participa en las decisiones sobre las actividades, los horarios y sobre su evaluación,
- se utiliza un enfoque más interdisciplinario en el proceso de enseñanza – aprendizaje,
- se trabaja en equipo hacia el logro de la misión de la escuela y se mantiene un vínculo estrecho entre administradores, la facultad, estudiantes y comunidad,
- se mantiene un estilo autónomo en las decisiones y democrático en la participación,
- la confianza, el respeto mutuo y la consideración entre padres, maestros y estudiantes es la clave para una interacción eficaz,
- se fomenta el desarrollo continuo de la facultad y otro personal de la escuela,
- la escuela está centrada en las necesidades de los estudiantes, y

- se reconocen los logros individuales y colectivos.

Tanto la ley federal como la estatal, establecen la necesidad de garantizar la inclusión en las escuelas para las personas con impedimentos. El administrador escolar se enfrenta al reto de promover el ambiente deseable para que la inclusión pueda ser una realidad en cada escuela. La labor de desarrollar una actitud positiva en todos los miembros de la comunidad escolar es responsabilidad del administrador escolar. Para lograr esto, el administrador tiene que poseer el conocimiento, la motivación y el compromiso necesario para ofrecer el estímulo y el apoyo que todos los componentes de la comunidad escolar necesitan en esta gestión. Además, debe proveer los recursos, las estrategias y las oportunidades para que todos los miembros de la escuela se preparen adecuadamente para atender las necesidades especiales de los estudiantes. El administrador escolar debe realizar la labor que se espera de él y ejercer un liderazgo positivo y asertivo sobre todos los miembros de la escuela. De esta forma, estará creando una verdadera comunidad de aprendizaje, en la que todos los estudiantes tienen las oportunidades necesarias para desarrollar sus capacidades al máximo.

Referencias

- Astin, A. (1985). *Achieving educational excellence*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Austin, A. (1997). *CASE Agenda for a unified system of education*. Indiana: Council of Administrators of Special Education.
- Castillo, A. (1996, Mayo). La escuela como comunidad de aprendizaje. *Puerto Rico y Tú*, 2(17), 12.
- Castillo Ortiz, A. (1995). *Visión de la escuela intermedia como comunidad de aprendizaje*. Ponencia presentada en la Conferencia Anual de la Iniciativa para la Renovación de la Escuela Intermedia, el 28 de septiembre de 1995.
- Drake, T. & Roe, W. (1994). *The Principalship*, Fourth edition. New York: MacMillan.
- Drucker, P. F. (1993). *Management tasks, responsibilities and practices*. Boston: Harper & Row.
- DuFour, R. & Eaker, R. (1998). *Professional learning communities at work: Best practices for enhancing student achievement*. Indiana: National Education Service.
- DuFour, R. & Eaker, R.. (1998). *Hacia una Comunidad de Parendizaje: Reflexiones y Recomendaciones en torno a los procesos de enseñanza-aprendizaje en el Recinto de Río Piedras*. Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.
- Kerzner, H. and Kerzner, H. (1998). *In search of excellence in project management: Successful practices in high performance organizations*. New York: John Wiley and Sons.
- Mondy, R. W. and Premeaux, S. R. (1992). *Management concepts, practices and skills*. New Jersey: Prentice Hall.
- Owens, R. G. (2004). *Organizational behavior in education*. Eighth Edition. Boston, Mass.: Pearson.
- Podemski, R. S., Marsh, G. E., Smith, T. E. & Price, B. J. (1995). *Comprehensive administration of special education*. Second edition. New Jersey: Merrill.
- Raschke, D. (1999, September 8). *Inclusive education: Preparing students/ teachers for inclusion*. Iowa: College of Education, University of Northern Iowa. Available at: <http://uni.edu/coe/inclusion/preparing.html>.

- Razik, T. A. & Swanson, A. D. (2001). *Fundamental concepts of educational leadership*, Second Edition. Columbus, Ohio: Merrill Prentice Hall.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday Currency.
- Starrat, R. J. (1996). *Transforming educational administration: Meaning, community and excellence*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Stoner, J. A., Freeman, R. & Gilbert, D. (1997). *Administración*. Sexta edición. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Trimble, K. (1996, April). Building a learning community. *Excellence & Equity in Education*, 29 (1), 37-40.
- Ubben, G. C. & Hughes, L. W. (1997). *The principal: Creative leadership for effective schools*. Third edition. Boston: Allyn & Bacon
- University of Northern Iowa. (1999, September 8). *Inclusive education: Philosophy of inclusive education*. College of Education. Available at: <http://uni.edu/coe/inclusion/philosophy.html>.