

Hacia la gestión educativa de la atención a la diversidad

Toward the educational management of the attention to the diversity

MSc. Yordan Pelegrín Rico. Metodólogo inspector del Departamento de Educación Preuniversitaria Dirección Provincial de Educación de La Habana.

Correo electrónico: yordan.pelegrin@dpech.rimed.cu;
yordanpr@ucpejv.ucpejv.edu.cu

Dr. C. Sergio Hipólito Alonso Rodríguez. Profesor Titular. Departamento de Dirección en Educación. Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona.

Correo electrónico: sergiohar@ucpejv.edu.cu; sergio@mined.rimed.cu

Recibido: abril 2018

Aceptado: octubre 2018

RESUMEN

Los autores diferencian e interrelacionan términos afines, pero esencialmente distintos: diversidad, atención a la diversidad, gestión, gestión educativa y gestión educativa de la atención a la diversidad. Para ello se fundamentan en los aportes de investigadores nacionales y extranjeros. Luego demuestran que la diversidad está presente no solo en los estudiantes, familiares y trabajadores, sino también en los profesores y directivos de las instituciones educativas, razón por la cual atender a la diversidad es responsabilidad de todos, principalmente de quienes encabezan los órganos de dirección y técnicos de estos centros, responsables de garantizar los recursos materiales y financieros requeridos para ello, así como de crear el marco normativo y el clima sociopsicológico que demanda este proceso. Por último, proponen el sistema de acciones que de manera más efectiva permite gestionar la atención a la diversidad en los institutos preuniversitarios de la capital.

Palabras clave: diversidad, atención a la diversidad, gestión, gestión educativa, gestión educativa de la atención a la diversidad

ABSTRACT

The authors differ and they interrelate terms, but essentially different: diversity, attention to the diversity, management, educational management, and educational management of the attention to the diversity. For they are based it in the contributions of national investigators and foreigners. Then they demonstrate that the diversity is present not alone in the students, family and hard-working, but also in the professors and directive of the educational institutions, reason for which to assist to the diversity is responsibility of all, mainly of those who the direction organs and technicians of these schools, responsible for guaranteeing the material resources and financiers required for it, as well as of creating the normative mark and the climate socio-psychological that it demands this process. Lastly, they propose the system of actions that in a more effective way it allows to negotiate the attention to the diversity in the institutes' preuniversity of the capital.

Key words: diversity, attention to the diversity, management, management educational, management educational to the diversity

Introducción

La atención a la diversidad se ha convertido en una de las principales demandas a escala internacional. Particularmente en Cuba, ha sido objeto de análisis, debate y profundización en múltiples eventos políticos, científicos, culturales y educativos, con el fin de crear conciencia en torno al imperativo de reconocerla y atenderla sistemáticamente en todas las ramas y esferas de la sociedad.

Particularmente en Cuba, aunque en los documentos normativos del Ministerio de Educación se reconoce el imperativo de estructurar una escuela sin discriminación, lo cual manifiesta avances en el reconocimiento legal del derecho a una educación universal e inclusiva, al menos en los institutos preuniversitarios de la capital todavía no se aprecian los resultados esperados, fundamentalmente porque sus directivos no saben qué hacer para lograrlos.

Esta conclusión indujo a revelar el principal objetivo perseguido por los autores del presente artículo: Gestionar la atención a la diversidad en los institutos preuniversitarios

Desarrollo

Para responder acertadamente la pregunta anterior es imprescindible definir, diferenciar e interrelacionar los siguientes términos: 1) diversidad, 2) atención a la diversidad, 3) gestión, 4) gestión educativa y 5) gestión educativa de la atención a la diversidad.

En su acepción más amplia, la *diversidad* expresa la heterogeneidad de la naturaleza. Particularmente en la sociedad, denomina la existencia de individuos diferentes, fenómeno real, objetivo, innegable e ineludible, presente en todas las comunidades humanas y regímenes sociales conocidos por la Historia. (López, 2002: 15-16)

Por tanto, la diversidad es una propiedad de los seres humanos vistos en su integralidad, en virtud de la cual cada uno se distingue del resto.

Específicamente en la Educación, tampoco se trata de un término nuevo, pues la diversidad siempre se ha manifestado como un fenómeno consubstancial al proceso educativo.

La diversidad en el ámbito escolar no solo está presente en los alumnos, sino también en sus familiares, docentes, trabajadores del centro e incluso entre los directivos de la institución educativa.

La *atención a la diversidad* es el despliegue de la actividad pedagógica profesional por los maestros y profesores en la planificación, organización, ejecución y control del proceso docente educativo, considerando en cada uno de estos momentos la diversidad manifiesta en sus estudiantes, para brindarles el tratamiento especial e individualizado que cada uno requiere en su formación integral. Para su realización consecuente exige "(...) *superar marcos de actuación desde los cuales los profesores se siguen preguntando qué hacer para los alumnos "diversos", al margen de lo que ya hacen para los alumnos normales o no diversos (...)*" (Illán, 1992: 48).

La atención a la diversidad constituye una prioridad en la Educación preuniversitaria, determinada por la proliferación de los institutos preuniversitarios urbanos, la inclusión en ellos de adolescentes y jóvenes con necesidades educativas especiales, el considerable incremento de la diversidad en sus claustros, las manifestaciones de diferencias en el

poder adquisitivo de sus estudiantes, entre otros factores. Hoy más que nunca, en estos centros debe asumirse y desarrollarse la atención educativa a la diversidad como:

(...) la organización del sistema de influencias educativas considerando el fin y objetivos de cada nivel y tipo de enseñanza, como máxima aspiración, para ello es preciso movilizar los recursos, apoyos y ayudas que satisfagan las necesidades y demandas de los educandos, para alcanzar dichos propósitos. (Gayle, 2005: 33).

La atención a la diversidad en los institutos preuniversitarios debe ser vista como parte inseparable del trabajo político-ideológico que se realiza con los adolescentes y jóvenes, como vía para mejorar la conducta de los estudiantes, su motivación, dedicación e interés por el estudio, así como palanca para incrementar los resultados en el aprendizaje, elevar la retención escolar y cumplir el fin de la Educación preuniversitaria.

De modo que no se deben confundir ambos términos, pues mientras la diversidad es parte de la naturaleza social del hombre, la atención a la diversidad es un proceso pedagógico: el despliegue de la actividad pedagógica profesional por los maestros y profesores en la planificación, organización, ejecución y control del proceso docente- educativo, considerando la diversidad manifiesta en sus estudiantes y aprovechándola para brindarles el tratamiento individualizado que cada uno requiere en su formación integral.

Desarrollando estos conceptos se ha llegado a reconocer la existencia de una *Pedagogía de la diversidad*, definida como “(...) *postura pedagógica que parte del reconocimiento de las diferencias de sexo, de culturas, de desarrollo y en el aprendizaje de los alumnos como fundamento de su educación (...)*” (Bell, 2001: 101), en la cual no solo se coloca a los alumnos en el centro de atención, sino que —además— se reconocen, respetan y consideran las diferencias existentes entre ellos, entre sus docentes e incluso entre los disímiles contextos donde se produce el proceso docente educativo.

Por otra parte, no pocos investigadores cubanos centran su atención en la Organización escolar y proponen potenciar la atención a la diversidad desde la estructuración del régimen de vida, el horario docente y la planificación de las restantes actividades en las que participan los educandos. En este campo desarrollan sus estudios Fuentes, (2007, 2013), García, (2011), Álvarez, (2011), Méndez, (2011), entre otros.

La sistematización de las investigaciones antes referidas revela una marcada tendencia a enfocar la atención a la diversidad como un proceso eminentemente pedagógico, integrado al proceso docente educativo y por tanto, en manos de los docentes, quienes deben realizarlo, mientras los directivos del centro se limitan a crear la condiciones organizativas e higiénicas requeridas para ello y los cuadros y funcionarios de las instancias superiores solo se ocupan de orientar y controlar su realización.

En contraposición con esta tendencia, los autores del presente artículo comparten una visión del fenómeno mucho más amplia, formulada durante el año 2006 por un funcionario de la Unesco:

La gran tarea para la educación es seguir caminando hacia una gestión que dé respuesta a la diversidad, que facilite la participación, que promueva la autonomía sin fragmentar. Una gestión total, que se nutre de los procesos de formación docente y de evaluación de resultados y procesos, que se concibe como una

negociación y conversaciones para muchos. Una gestión que busque al sujeto. (Casassus, 2000: 11)

Esta gestión en la conducción de personas o grupos laborales ha sido denominada:

Gestión en la educación:

Es la actividad pedagógica profesional de dirección que despliegan los cuadros en el proceso de dirección, mientras planifican, organizan, regulan y controlan la creación de las condiciones requeridas (tanto en el plano objetivo como el subjetivo) para garantizar la eficiente dirección del proceso pedagógico por los docentes. (Trujillo, 2015: 43)

Para los autores del presente artículo la gestión en la educación tiene dos formas de existencia: gestión pedagógica (actividad pedagógica profesional realizada por los docentes) y gestión educativa (actividad pedagógica profesional de dirección desplegada por los directivos).

Siguiendo esta lógica, los autores del presente artículo proponen la siguiente definición:

Gestión educativa de la atención a la diversidad: Es la actividad pedagógica profesional de dirección (APPD) que despliegan los cuadros en el proceso de dirección (es decir, en la dirección de personas) mientras planifican, organizan, regulan y controlan la creación de las condiciones requeridas (tanto en el plano objetivo como el subjetivo) para garantizar el despliegue de la actividad pedagógica profesional por los maestros y profesores en la planificación, organización, ejecución y control del proceso docente educativo, considerando en cada uno de estos momentos la diversidad manifiesta en sus estudiantes, para brindarles el tratamiento especial e individualizado que cada uno requiere en su formación integral.

A la luz de esta definición, el director de un instituto preuniversitario puede comprender que para gestionar la atención a la diversidad debe provocar el despliegue de un sistema de acciones de dirección encadenadas y recurrentes, que se inician en su puesto de trabajo y desde allí descienden por la línea de mando, incorporación más y más actores diversos, hasta lograr una resultante que ninguno puede ofrecer de manera independiente: la sistemática atención educativa a la diversidad en los estudiantes por el personal docente.

Dicho en términos más concretos: el director del centro debe diagnosticar, aceptar, asumir y atender la diversidad en sus subordinados más directos, para lograr que cada uno de ellos a su vez, diagnostique, conozca, acepte, asuma y atienda la diversidad de quienes se les subordinan, hasta llegar a los docentes y lograr que hagan lo mismo con sus estudiantes.

Por tanto, gestionar la atención a la diversidad no se decreta, exige ni impone: se fundamenta, diagnostica, demuestra e implementa de manera sistemática y recurrente en la dinámica del trabajo cotidiano, hasta convertirla en parte y atributo de la cultura institucional.

A tales efectos, es preciso lograr que la gestión educativa de la atención a la diversidad transite recurrentemente por los subsistemas que integran el sistema de dirección institucional (Alonso, 2006): debe generarse en el subsistema de gobierno, expandirse al

organizativo, penetrar en el tecnológico, desplegarse en la dinámica del sistema de trabajo, encontrar salida a la comunidad por el sistema de interacción con el medio y solo al final, como expresión y reconocimiento de los logros alcanzados en este transitar, cristalizarse como valor institucional en el sistema normativo del centro. Tal tránsito desarrollador puede representarse como aparece en la siguiente ilustración:

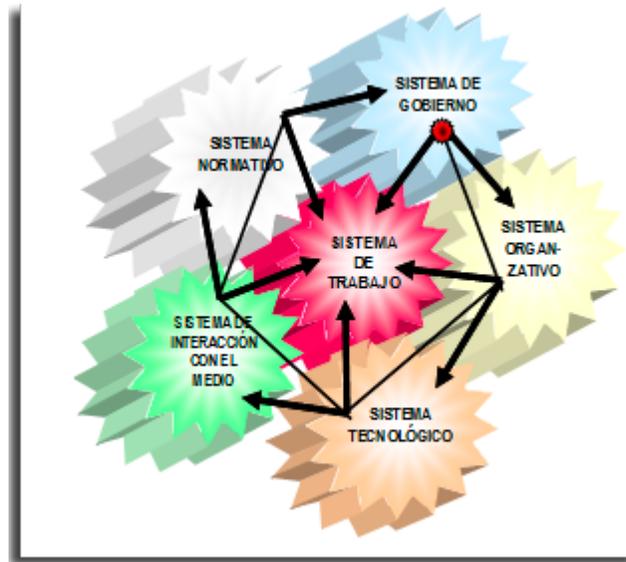


Figura 1. Tránsito de la gestión educativa de la atención a la diversidad por el sistema de dirección institucional

Obsérvese cómo la gestión educativa de la atención a la diversidad es generada por los cuadros principales del centro en el sistema de gobierno y de ahí se irradia por los restantes subsistemas del sistema de dirección institucional, pero siempre concretándose en la dinámica del sistema de trabajo.

La primera acción que debe realizar el director de un instituto preuniversitario para desplegar la gestión educativa de la atención a la diversidad es la fundamentación ideopolítica, jurídica y científica de la necesidad e importancia de diagnosticar, conocer, aceptar, asumir y atender la diversidad entre quienes nos rodean, como condición básica para brindarle un tratamiento personal diferenciado e influir positivamente en su desarrollo integral.

El punto de partida para ello es la presentación del tema como objeto de análisis, discusión y debate en todos los escenarios posibles: órganos de dirección y técnicos, reuniones de trabajo, despachos, actividades metodológicas, eventos científicos, entre otros. Se trata de lograr con ello, como primer resultado concreto, que se hable sobre la diversidad y sus múltiples manifestaciones sin temores ni prejuicios, como se analiza cualquier otra particularidad de la realidad educativa.

Entre los primeros fundamentos científicos que se deben esgrimir en los debates se destacan por su impacto los de carácter histórico- social. Conviene demostrar con hechos que:

Realmente el mundo se ha caracterizado durante milenios por una cultura de discriminación, desigualdad, injusticia y marginación, esta cultura se ha construido sobre la base de ejercer el poder de unos sobre otros y, por lo tanto, para legitimarlo probar o hacer creer que unos seres humanos son inferiores a otros y que no poseen, sobre esta base competitiva el mismo valor. (Arias, 2002: 8).

La Historia universal y de cada país demuestra por qué en la actualidad, a nivel mundial, diferentes sectores demanden el cambio de la cultura del poder, la competencia, la desigualdad y la discriminación, por otra cultura que ponga al ser humano en el centro de las preocupaciones y estimule actitudes y posiciones flexibles, tolerantes y humanistas ante la diversidad; cambio que debe generarse desde la familia y las instituciones educativas.

Si se quiere sensibilizar a los directivos, docentes y demás trabajadores con este proceso y estimularlos a trabajar en función de su realización y perfeccionamiento, es preciso complementar la fundamentación científica con la jurídica e ideopolítica.

Para fundamentar jurídicamente la gestión educativa de la atención a la diversidad es imprescindible dedicar tiempo al estudio y divulgación de los documentos programáticos internacionales relacionados con el tema, entre los cuales se destacan: la *Declaración universal de los derechos humanos* (1948), el *Informe Warnock* (1978), la *Declaración del año internacional de los impedidos* (1982), el *Convenio sobre los derechos del niño* (1989), la *Ley orgánica de ordenación general del sistema educativo* (1990), las *Normas uniformes de la ONU sobre la igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad* (1993), la *Declaración de Salamanca* (1994), entre muchos otros. (Bell, 2001: 22)

No menos importante a tal efecto es el conocimiento y divulgación de los documentos normativos emitidos en Cuba tras el Triunfo de la Revolución, relacionados con la atención a la diversidad y sus implicaciones en el contexto de la práctica pedagógica, tales como: la *Resolución No. 3/ 1962 del Ministerio de Educación*, el *Código de familia* (1975), la *Constitución de la República de Cuba* (aprobada en 1976 y actualizada en 1992), el *Código de la niñez y la juventud* (1978), el *Decreto Ley No. 64/1982*, el *Decreto Ley No. 76/1984*, el *Programa de empleo para personas discapacitadas* (1996), entre otros que completan la relación. (Bell, 2001: 22)

Conviene significar que estos documentos se caracterizan por la correspondencia y continuidad en el tratamiento del contenido. Por ejemplo, en el artículo 40 de la *Constitución de la República de Cuba* se precisa: “*La niñez y juventud disfrutan de particular protección por parte del Estado y la sociedad (...)*” (Asamblea constituyente, 1998: 21). En correspondencia con ello, en el *Decreto Ley No. 64/1982* se establecen los derechos y deberes de los niños y las niñas en cuanto a educación se refiere. (Consejo de Estado, 1982)

Por otra parte, estos documentos permiten demostrar que durante el proceso revolucionario cubano se ha entendido que “*(...) la concepción del sistema nacional de educación tiene que concebirse de forma centralizada, de manera que permita garantizar la unidad dentro de la diversidad y la generalidad dentro de la singularidad (...)*”, es decir, lograr “*(...) la formación multilateral y armónica de las nuevas generaciones cubanas de acuerdo con el modelo de hombre cubano que hoy necesitamos*”. (Ruiz, 2004: 5)

Para fundamentar desde el punto de vista político la gestión de la atención a la diversidad se recomienda destacar que la sociedad cubana se encuentra inmersa en la actualización de su modelo económico, mediante la implementación de los *Objetivos de trabajo del Partido Comunista de Cuba aprobados en la Primera Conferencia Nacional* (PCC, 2012); *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución*, aprobados en el VI Congreso del PCC (PCC, 2017) y modelo que requiere contar con nuevas generaciones de cubanos plenos y diversos, integralmente desarrollados para conducir los cambios que presupone esta actualización, encaminada a garantizar el desarrollo económico y la continuidad del socialismo en nuestro país.

Prueba de ello es que entre los *Objetivos de trabajo del Partido Comunista de Cuba aprobados en la Primera Conferencia Nacional* aparece el “*Objetivo No. 69: Reflejar (...) la realidad cubana en toda su diversidad en cuanto a la situación económica, laboral y social, género, color de la piel, creencias religiosas, orientación sexual y origen territorial*” (PCC, 2012)

Entre los principios de nuestro socialismo sintetizados en la *Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista*, se destaca el número 8:

El reconocimiento moral y jurídico de la igualdad de derechos y deberes de la ciudadanía y de las garantías para hacerlos efectivos con equidad, inclusión, justicia social, participación política, superación de las brechas sociales, respeto a la diversidad y el enfrentamiento a toda forma de discriminación por color de la piel, género, identidad de género, orientación sexual, discapacidad, origen territorial y nacional, creencia religiosa, edad y cualquier otra distinción lesiva a la dignidad humana. (PCC, 2017:5).

En segundo lugar, para responder la interrogante inicial conviene iniciar un proceso continuo de diagnóstico de la diversidad y las necesidades educativas en cada órgano estructural y funcional de la institución educativa, encabezado por su principal jefe, en el que se involucre de manera activa a todos los docentes y demás trabajadores, hasta lograr que los profesores principales de cada grupo diagnostiquen también la diversidad y las necesidades educativas de sus estudiantes.

Tal diagnóstico requerirá la concepción, diseño, aplicación e interpretación de un sistema de instrumentos para cada institución educativa, generado por los propios involucrados en este proceso para que no lo perciban como un aparato coercitivo o un nuevo mecanismo de evaluación profesional.

En tercer lugar, en cuanto se tengan los primeros resultados del proceso de diagnóstico, para responder la pregunta inicial es preciso sistematizar la demostración práctica de la atención educativa a la diversidad en la interacción con sus subordinados directos.

Lo más importante para ello es lograr que cada directivo atienda la diversidad de sus subordinados directos y por tanto, que cada trabajador del centro se sienta atendido en su individualidad, de modo que pueda apreciar en carne propia las ventajas y potencialidades de esta atención personalizada, para que se sienta motivador a reproducir y sistematizar este mismo accionar con sus estudiantes.

En cuarto lugar, para responder la pregunta inicialmente planteada, es preciso emprender el diseño e implementación de un sistema de acciones de dirección (es decir, decisiones de planificación, coordinación, organización, regulación, orientación, capacitación, asesoramiento, control y evaluación) que perfeccionen los subsistemas del sistema de

dirección institucional y la escuela como un todo, en la medida en que las mismas se despliegan en la dinámica de las etapas y pasos del sistema de trabajo.

Tal sistema de acciones debe comprender por tanto, todo lo referido a la organización e higiene escolar; la evaluación de los factores físico ambientales; la realización de adaptaciones estructurales en la institución para facilitar la atención educativa a la diversidad; la configuración de un entorno educativo agradable; la búsqueda continua del equilibrio entre masividad y tratamiento personalizado, entre otros muchos aspectos.

Lo verdaderamente difícil en este proceso es precisamente lo que falta por hacer: demostrar en los institutos preuniversitarios de la capital que todo lo antes dicho es realizable y verificable.

Conclusiones

La diversidad está presente no solo en los estudiantes, familiares y trabajadores, sino también en los directivos de las instituciones educativas, por lo cual atender a la diversidad es responsabilidad de todos.

Atención a la diversidad no deben ofrecen solo los docentes a los educandos en la dinámica del proceso docente educativo, sino también los directivos de las instituciones educativas a sus subordinados, quienes además deben crear el marco normativo y el clima sociopsicológico que demanda este proceso.

Para gestionar la atención a la diversidad en los institutos preuniversitarios los directores y demás directivos deben desarrollar tres acciones de dirección imprescindibles: 1) la fundamentación ideopolítica, jurídica y científica de la necesidad e importancia de diagnosticar, conocer, aceptar, asumir y atender la diversidad entre quienes nos rodean, como condición básica para brindarle un tratamiento personal diferenciado e influir positivamente en su desarrollo integral; 2) el diagnóstico de la diversidad y las necesidades educativas en cada órgano estructural y funcional de la institución educativa, encabezado por su principal jefe; 3) la demostración práctica de la atención a la diversidad en la interacción con sus subordinados directos; y 4) el diseño e implementación de un sistema de acciones de dirección que perfeccionen los subsistemas del sistema de dirección institucional y la escuela como un todo, en la medida en que las mismas se despliegan en la dinámica del sistema de trabajo.

Referencias bibliográficas

- Álvarez, A. (2011). *El régimen de vida y el ambiente escolar de las escuelas de conducta. Una vía para su perfeccionamiento*. (Tesis en opción al grado científico de Doctor). Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño. La Habana.
- Árias, G. (2002). *Diversidad, cultura y desarrollo personal desde una perspectiva histórico-cultural*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Bell, R y López, R. (2002). *Convocados por la diversidad*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación
- Bell, R y Musibay, I. (2001). *Pedagogía y diversidad*. La Habana: Editorial Abril.
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina. (La tensión de los paradigmas tipo A y tipo B)*. Santiago de Chile: Unesco.
- Castellanos, R. M y López, R. (2012). *La diversidad humana: textos educativos para la reflexión y el debate profesional*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Consejo de Estado de la República de Cuba. (1982). *Decreto-Ley No.64/1982: Derechos y deberes de los niños y las niñas*. La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba.
- Delors, J. (2006). *Educação: un tesouro a descobrir*. (10ª edição). Luanda, Angola: Cortez.
- García, G. (2011). *Anatomía, fisiología del desarrollo e higiene del escolar primario*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Gayle. A. (2005). *Una concepción pedagógica para el tránsito de los alumnos de las escuelas de retardo en el desarrollo psíquico a la educación básica*. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas). Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana.
- Ilán, N. (1992). *Tácticas y estrategias para la integración. Dificultades de enseñanza-aprendizaje*. En: *Convocatoria de ayuda a la investigación educativa particular para alumnos con síndrome de Down*. (En soporte digital). Málaga: Aljibe.
- López, R. (2002). *Convocados por la diversidad*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- López, R. (2008). *Diversidad e igualdad de oportunidades en la escuela: selección de temas para los docentes*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Méndez, I. (2011). *El perfeccionamiento del régimen de vida y el ambiente escolar del modelo actual de Organización escolar de la escuela para alumnos con retraso mental*. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas). Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño. La Habana.

- Partido Comunista de Cuba. (PCC). (2012). *Objetivos de trabajo del PCC aprobados en su Primera Conferencia Nacional*. La Habana: Editorial Política.
- Partido Comunista de Cuba. (PCC). (2017). *Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista*. En: *Documentos del 7mo Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017*. (Tabloide 1). La Habana: UEB Gráfica Villa Clara.
- Trujillo, R. (2015). *Modelo del sistema de apertura a la comunidad de las instituciones de la Educación Técnica y Profesional*. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas). Universidad de Ciencias Pedagógicas de la Educación Técnica y Profesional Héctor Alfredo Pineda Zaldívar. La Habana.