



A mayor demanda, mejores profesores

El ciclo escolar 2009-2010 en la ciudad de Aguascalientes la directora de la Unidad de Servicios de Apoyo a Preescolar (USAP) que atendía niños con necesidades educativas especiales, se enfrentó al cambio de personal en el área de psicología y aprendizaje, afectando con esto el servicio de atención. La directora tuvo que capacitarse y cubrir estas áreas cuando fue necesario, sin embargo, no fue suficiente debido al número de niños en atención y a las diversas funciones que como directivo le correspondían. Ante esta situación la directora se preguntó, ¿qué acciones debía emprender para enfrentar los problemas que se le presentan de tal manera que involucre a todo su personal para satisfacer la demanda?

Origen

Las Unidades de Servicio de Apoyo Preescolar se crearon para atender a los niños con necesidades educativas especiales asociadas o no a una discapacidad, estos equipos de trabajo surgieron bajo el Programa Nacional de Fortalecimiento de la Educación Especial y de la Integración Educativa (2002, 27) cuya misión fue “Favorecer el acceso y permanencia en el sistema educativo de niños, niñas y jóvenes que presenten necesidades educativas especiales, otorgando prioridad a aquellos con discapacidad, proporcionando los apoyos indispensables dentro de un marco de equidad, pertinencia y calidad, que les permita desarrollar sus capacidades al máximo e integrarse educativa, social y laboralmente”.

Estos equipos de trabajo tuvieron como prioridad favorecer la integración educativa de los niños que se encontraban en desventaja comparados con el resto de sus compañeros, por lo que el directivo y docentes buscaron cumplir con el Manual de trabajo de las USAP (s/f, 8) el cual establece como visión “Ser un equipo profesional, comprometido con la atención educativa de los alumnos con necesidades educativas especiales con y sin discapacidad y/o aptitudes sobresalientes, con calidad y equidad; a través de la actualización, capacitación y participación en el Programa Nacional de Fortalecimiento de la Educación Especial y de la Integración Educativa”.

Para lograr cumplir con la misión y la visión fue necesario sensibilizar tanto a los padres como a los docentes, con lo cual comprendieron la necesidad de integrar a la sociedad a todos aquellos niños con dificultades en su aprendizaje originados por alguna condición física o afectiva. Así también se requirió informar a las educadoras sobre el proceso de atención haciendo de su conocimiento la forma de trabajo de la USAP, y se les integró en el trabajo que se realiza con los menores.

Características de la USAP

Las diferentes USAP de Aguascalientes fueron constituidas con personal especializado en diversas áreas, con lo cual se atendieron a niños con distintas problemáticas como alteraciones significativas en la conducta y lenguaje, discapacidad múltiple o una aptitud sobresaliente. Las áreas que conformaron estos equipos de apoyo correspondían: a) psicología, quien brindó atención a problemas de conducta, niños con enuresis y encopresis, trastornos generalizados del desarrollo y niños con trastornos por déficit de atención; b) especialista en comunicación y lenguaje, donde su prioridad fueron niños con lenguaje ininteligible, tartamudez y discapacidad auditiva; c) la especialista en aprendizaje dirigió su atención a niños con problemas de atención, razonamiento, memoria, comprensión, es decir, las habilidades intelectuales y d) trabajo social, esta área se encargó de establecer el vínculo con otras instituciones para aquellos niños que requieren mayor atención así como, otro tipo de apoyos.

Problemas que se presentaron

En el caso de la USAP X fue conformada desde el ciclo escolar 2008-2009 en la ciudad de Aguascalientes, contando con el personal necesario para cubrir cada una de las áreas, es decir, una directora comisionada, un psicólogo, una maestra de comunicación, una trabajadora social comisionada, quien además fue maestra frente a grupo y formó equipo con cuatro maestras más, debido a las características de la USAP se atendieron a siete jardines de niños vespertinos con un número de grupos reducido, esto tenía como objetivo dar una mejor servicio. Pero un aspecto que no se consideró fue la población atendida, cuyas características demandaron mayor apoyo, por pertenecer a comunidades marginales con grandes desventajas sociales, económicas y culturales, donde en muchos de los casos hubo resistencia por parte de los padres de familia para llevar a sus hijos a recibir el servicio debido a los gastos que se generaron o el trabajo que implicó para ellos.

Sin embargo, el equipo funcionó de la mejor manera posible durante el ciclo escolar 2008-2009, esto se debió a que la directora acompañó a todo su personal y revisó la atención que se le brindó a los niños, pero este trabajo se dificultó cuando parte del personal docente falló al cubrir sus funciones y eran necesarios los recursos humanos, situación que se presentó en el ciclo escolar 2009-2010 y al que la directora se enfrentó, es decir, debido al incremento en la demanda, el personal era insuficiente, esto se originó por que los jardines de niños aumentaron sus grupos considerablemente.

Por lo que como primera acción la directora solicitó a la profesora que tenía el área de trabajo social a su cargo que fungiera desde ese momento como maestra de aprendizaje en un jardín de niños, por ello la directora asumió la responsabilidad del área de trabajo social, así como también, ocupó la función de secretaria, sin embargo, no se contaba con las herramientas tecnológicas para cubrir esa comisión, indudablemente esto generó que destinara más tiempo que el estipulado a su trabajo, debido a que desde muy temprano acudía a instituciones para solicitar apoyos especializados para ciertos niños, además consiguió despensas para las familias de los pequeños que más lo necesitaban. Ya durante la jornada laboral realizó visitas domiciliarias, entrevistas y orientaciones a padres de familia, para finalizar con la canalización para área médica a los menores que ocuparon este servicio y se ocupó de hacer entrega de los motivos de estudio al médico correspondiente. Por otro lado dedicó gran parte de su tiempo en la investigación en

diferentes sitios web para conocer más sobre los casos que se presentaron, dándolo a conocer a su personal en los espacios pertinentes.

Adicional a esta situación, durante el ciclo escolar 2009-2010 el área de psicología sufrió varios cambios, estos se debieron a que los psicólogos obtuvieron una plaza o se finiquitó el interinato que cubrían. Por lo que como se mencionó con anterioridad, en un esfuerzo por no perjudicar las etapas de atención, la directora Josefina buscó actualizarse para conocer la forma de aplicar los diferentes instrumentos, uno de ellos es la Guía Portage (guía de acciones que realiza el menor en las áreas del desarrollo) y el Test Battelle (escala de maduración de las diferentes áreas del desarrollo), para ello consultó con varios psicólogos la forma de interpretarlos, de alguna manera esto apoyó el trabajo, sin embargo no era suficiente debido a que no tenía la formación para poder aplicarlos, lo cual hasta cierto punto afectó el proceso.

Indudablemente el personal que laboró con la directora Josefina admiró su dedicación, esfuerzo y amor a su profesión, pero por otro lado para algunas de las profesoras como la maestra Lidia lo consideraban un desgaste excesivo, al final del día “nadie se lo iba a agradecer”, por lo que le sugería que no se preocupara, con que hiciera lo más posible en su horario de trabajo era suficiente. Postura que se reflejó en su disposición hacia el trabajo.

Toda esta situación generó la mayoría del equipo de trabajo cierta desesperación, por lo que la directora estableció un programa con todo el personal de la USAP, de forma tal que asignó ciertas responsabilidades a cada profesora, es decir, cada una de las maestras de aprendizaje fue la responsable del trabajo que se realizó en su jardín de niños y brindó atención a cada uno de los casos que ahí se presentaron satisfaciendo la necesidad educativa del menor, de esta manera se contribuyó al trabajo que realizaron las áreas de psicología y comunicación. Por otro lado la directora optó por capacitar a su personal en las distintas áreas, para que las maestras de aprendizaje resolvieran las situaciones que se presentaban en el jardín de niños cuando el equipo de psicología, comunicación y trabajo social no estuvieran presentes; para llevar a cabo esta capacitación programó una sesión por mes, donde se abordó un tema específico.

Todo esto trajo beneficios en el servicio que se brindó en los jardines de niños, sin embargo, algunas maestras de aprendizaje lo consideraron como una carga excesiva, por lo que no dudaron en externar todas sus inconformidades a la directora, sin embargo la directora consideró prioritario capacitar a su personal para subsanar las debilidades en el equipo de trabajo por lo que no cambió el plan que estableció para preparar a su personal. Tal fue el caso de la maestra de aprendizaje Rosaura, quien acudió con un Paidopsiquiatra que trató a uno de sus niños, pero como en muchos de los casos el tiempo fue el peor enemigo, debido a que Rosaura tenía doble plaza, por lo que el tiempo que pudo dedicar para llevar a cabo estas gestiones era limitado. Por otro lado la maestra Karen se ocupó de realizar gestiones específicas para los niños a su cargo, tales como canalizaciones a ludotecas, se buscó apoyo de instituciones como el DIF municipal, realizó visitas domiciliarias para dar recomendaciones a los padres cuando los niños no acudían a clases, propuso adecuaciones a la metodología para las educadoras que trabajaban con los

menores en el jardín de niños y al finalizar el ciclo escolar los canalizó a escuelas primarias que tenían equipo de educación especial. Cada una de las maestras cumplió con responsabilidad cada una de sus funciones y realizaron aún más de lo que les correspondía.

El exceso de trabajo que tenían las maestras de aprendizaje obligó a la directora a tomar decisiones y solicitó mayor apoyo por parte de las autoridades educativas para que le enviaran personal que cubriera el área de trabajo social y un psicólogo que por lo menos estuviera todo el ciclo escolar, situación que se resolvió ya avanzado el ciclo escolar, sin embargo fue necesario a la psicóloga y trabajadora social sobre la forma de trabajo de la USAP, hecho esto permanecieron el resto del ciclo escolar atendiendo en la medida de sus posibilidades los siete jardines de niños. Ante este panorama ella se enfrentó a un gran reto, en donde un buen liderazgo fue la herramienta principal para que el trabajo funcionara de manera adecuada, resolviendo los problemas que se presentaron apoyándose de todo su equipo y así se cubrió la demanda existente.

La directora Josefina representó una oportunidad para aprender, un ejemplo de amor hacia el trabajo y del esfuerzo que es necesario realizar para mejorar la calidad de educación que se brindó, sin embargo la gran demanda existente impidió que se avanzara de la forma esperada, esto considerando el número jardines de niños atendidos y el poco tiempo del que disponían las áreas de psicología, comunicación y trabajo social para acudir a dichos planteles. Dentro de este caso se observan que la directora tenía que identificar la situación problemática que persistía con su equipo de trabajo y tomó la decisión que le permitió aminorar las deficiencias observadas, sin embargo ¿Qué estrategias debía implementar la directora para resolver los problemas que se presentaron en dos ciclos escolares anteriores?

Este caso fue escrito por Hilda Vázquez Martínez para el curso de Demandas Educativas en la Sociedad del Conocimiento, bajo la supervisión de la Dra. María Soledad Ramírez Montoya, profesora titular de la Escuela de Graduados en Educación del Tecnológico de Monterrey. El caso está basado en la información proporcionada por la institución donde se investigó el caso. Todos los nombres de personas y de instituciones, así como algunos datos adicionales, han sido alterados para mantener la confidencialidad de la instancia.

Versión: 11-10-10

AVISO LEGAL

El trabajo intelectual contenido en esta obra, se encuentra protegido por una licencia de Creative Commons México del tipo “Atribución-No Comercial-Licenciamiento Recíproco”, para conocer a detalle los usos permitidos consulte el sitio web en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/mx/>.

Se permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra sin costo económico, así como hacer obras derivadas bajo la condición de reconocer la autoría intelectual del trabajo en los términos especificados por el propio autor. No se puede utilizar esta obra para fines comerciales, y si se altera, transforma o crea una obra diferente a partir de la original, se deberá distribuir la obra resultante bajo una licencia equivalente a ésta. Cualquier uso diferente al señalado anteriormente, se debe solicitar autorización por escrito al autor.



**TECNOLÓGICO
DE MONTERREY®**

Nota de enseñanza A mayor demanda mejores profesores

Resumen del caso

Desde el ciclo escolar 2008-2009 la directora de la USAP X, que atiende a niños con necesidades educativas especiales se ha enfrentado a la falta de personal en dos áreas importantes, como lo son: trabajo social y psicología. Sin embargo, los recursos humanos que llegan son cambiados en poco tiempo, esta situación ha obligado a la directora a buscar estrategias para poder así resolver los problemas ¿Qué estrategias debía implementar la directora para hacer su trabajo eficaz pero sobre todo no afectar el proceso de atención de los alumnos y resolver así el problema que se presentó?

Objetivos de enseñanza que persigue el caso

- Que el participante analice las estrategias que le permiten identificar y resolver problemas en su centro de trabajo a través de las actividades propuestas para el tema con la finalidad fortalecer sus competencias docentes.
- Que el estudiante haga uso de habilidades reflexivas para construir estrategias que contribuyan a la resolución de problemas.

Temas relacionados con el caso

- Pensamiento crítico
- Análisis y reflexión
- Trabajo colaborativo
- Compartir responsabilidades

Actividades previas para el alumno

1. Leer:

Vázquez, H. (2010) *A mayor demanda mejores profesores*. Para el curso de Demandas Educativas en la Sociedad del Conocimiento, bajo la supervisión de la Dra. María Soledad Ramírez Montoya, profesora titular de la Escuela de Graduados en Educación del Tecnológico de Monterrey. Aguascalientes, México.
2. Revisar los siguientes documentos:

Rojas Ginche, Alí E. (2009). *Reflexiones de profesionales de la educación. La investigación - acción en el aula*, Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Recuperada en Octubre 28, 2010, del sitio Web temoa: Portal de Recursos Educativos Abiertos en <http://www.temoa.info/es/node/25732>

 - Ferreyro, J. (2007). *Blogs, una reflexión compartida sobre buenas experiencias de enseñanza*, Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Recuperada en Octubre 28, 2010, del sitio Web temoa : Portal de Recursos Educativos Abiertos en <http://www.temoa.info/es/node/25069>
 - Santos J. (1997). *El problema de la planificación.*, Universidad de Navarra. Recuperada en Octubre, 25 2009, del sitio Web temoa : Portal de Recursos Educativos Abiertos en <http://www.temoa.info/es/node/19902>

Estas lecturas serán consideradas para la participación en los grupos de discusión, con la finalidad de establecer una comparación con la forma de proceder de las profesoras del caso “A mayor demanda, mejores profesores”.
3. Responder a las siguientes cuestiones:

Si tú fuera la profesora Josefina ¿Qué considerarías prioritario atender?
Si tú fueras la profesora Josefina ¿Qué estrategias utilizarías para motivar a tu personal para que mejore su trabajo?
Si tú fueras la profesora Josefina ¿Qué estrategias emplearías para resolver los problemas que se presentan en tu centro de trabajo?

Actividades previas para el profesor:

1. Leer:

Vázquez, H. (2010) *A mayor demanda mejores profesores*. Para el curso de Demandas Educativas en la Sociedad del Conocimiento, bajo la supervisión de la Dra. María Soledad Ramírez Montoya, profesora titular de la Escuela de Graduados en Educación del Tecnológico de Monterrey. Aguascalientes, México
2. Leer las propuestas de solución dadas por los alumnos al caso analizado.
3. Vincular el caso con la competencia identificar y resolver problemas para proponer preguntas detonantes para la sesión.
4. Establecer preguntas para los grupos de discusión, propiciando la participación de todos los integrantes.

Actividades sugeridas para la sesión de discusión:

Preguntas para grupo de discusión

Partiendo de la actividad previa se realizara un grupo de discusión donde se identifiquen las respuestas a las preguntas, para establecer una conclusión general que muestre las semejanzas y diferencias y la razón de ser de éstas.

Preguntas para la sesión plenaria:

- ¿Fue correcta la decisión que tomó la profesora Josefina?
- ¿La postura de la profesora Lidia permite resolver el problema enfrentado?

Preguntas para el análisis de la información

- ¿Cuáles son las posturas de las docentes que trabajan con la profesora Josefina?
- ¿Qué estrategias utilizó la profesora Josefina para resolver el problema?

Uso del pizarrón

Dividir el pizarrón en cinco columnas

Columna 1: Identificación de personajes y hechos significativos

Columna 2: Estrategias que favorecen identificar y resolver de problemas

Columna 3: Habilidades cognitivas necesarias para identificar y resolver problemas y que se ven reflejadas en el caso

Columna 4: Estrategias utilizadas por la directora

Columna 5: Conclusiones del caso

Actividad para el profesor durante las sesiones:

Evaluará el desempeño de los estudiantes en cuanto a contenido en las participaciones de los foros de discusión.

Tiempo:

- 15 minutos para consulta de la información sugerida.
- 15 minutos para sesión grupos de discusión
- 10 minutos para el análisis de la información
- 20 minutos para identificar estrategias eficaces que permitan identificar y resolver problemas
- 10 minutos para conclusión del caso

Análisis del caso

Ante la difícil situación a la que se enfrenta la directora en este caso las alternativas de solución son limitadas, considerando todos los elementos que conforman el caso se pueden establecer las siguientes posibilidades:

1. Buscar centros donde brinden atención psicólogos y solicitar el apoyo para agilizar el proceso de atención y que las problemáticas se vean superadas en menos tiempo. Pero para ello es necesario establecer un convenio para reducir el costo de las terapias que requiera el menor, de manera que no represente un gasto gravoso para las familias.
2. Solicitar recursos humanos a las autoridades educativas, así como las herramientas tecnológicas para poder atender la demanda existente y apoyar las funciones administrativas que restaban tiempo a la directora.

3. Asignar responsabilidades a sus docentes, estableciendo un rol para no cargar de trabajo a una sola persona.

Epílogo del caso

Debido al trabajo que realizó la USAP durante el transcurso del año escolar enviaron una psicóloga que permaneció el resto del ciclo, así como también se contó con una trabajadora social, aunque esta fue en calidad de préstamo, así también asignaron a un secretario que apoyaría con las cuestiones administrativas a la directora. En lo que se refiere a los recursos materiales que la USAP requería las autoridades donaron un equipo de cómputo, sin embargo este ya era obsoleto, requería que se le invirtieran reparación para actualizarlo, por lo que la maestra Rosaura prestó una computadora portátil y la directora Josefina compró una impresora. Todo esto contribuyó a la mejora del trabajo, donde no solo los docentes quedaron satisfechos sino también los padres agradecieron la atención y se comprometieron con el seguimiento que requerían sus niños en el próximo ciclo escolar.

Estas notas de enseñanza fueron escritas por Hilda Vázquez Martínez para el curso de Demandas Educativas en la Sociedad del Conocimiento, bajo la supervisión de la Dra. María Soledad Ramírez Montoya, profesora titular de la Escuela de Graduados en Educación del Tecnológico de Monterrey. El caso está basado en la información proporcionada por la institución donde se investigó el caso. Todos los nombres de personas y de instituciones, así como algunos datos adicionales, han sido alterados para mantener la confidencialidad de la instancia.

Versión: 8-11-10

AVISO LEGAL

El trabajo intelectual contenido en esta obra, se encuentra protegido por una licencia de Creative Commons México del tipo “Atribución-No Comercial-Licenciamiento Recíproco”, para conocer a detalle los usos permitidos consulte el sitio web en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/mx/>.

Se permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra sin costo económico, así como hacer obras derivadas bajo la condición de reconocer la autoría intelectual del trabajo en los términos especificados por el propio autor. No se puede utilizar esta obra para fines comerciales, y si se altera, transforma o crea una obra diferente a partir de la original, se deberá distribuir la obra resultante bajo una licencia equivalente a ésta. Cualquier uso diferente al señalado anteriormente, se debe solicitar autorización por escrito al autor.



Referencias

IEA (S/F) *Manual de Trabajo de USAP*. Coronel, R. I. Aguascalientes, México.

SEP (2002) *Programa Nacional de Fortalecimiento de la Educación Especial y de la Integración Educativa*. Distrito Federal, México: SEP.