

DOMINIOS DE ACTUACIÓN DE UN LIDERAZGO PARA UNA EDUCACIÓN INTEGRAL (LEI) EN CONTEXTOS DESFAVORECIDOS

El liderazgo de un proyecto de educación integral en medios desfavorecidos es un viaje de reinención, que utiliza como carta de presentación un proyecto educativo de transformación para todos los miembros de la comunidad educativa, con vocación de anticipar la esperanza en el futuro.

Este programa de liderazgo pone el foco, de un modo específico y propio, en cuatro dominios de actuación, descritos como sustantivos en la literatura sobre liderazgo educativo: **una visión específica de la escuela que se transmite a los miembros de la comunidad educativa**, un nuevo enfoque de la organización, una interpretación del curriculum y un proceso continuo de desarrollo, acompañamiento y monitorización de las relaciones con los profesores, las familias y los estudiantes.

PRIMER DOMINIO: LA VISIÓN DE LA ESCUELA EN EL LEI

1

Uno de los retos a los que se enfrenta cualquier modelo de liderazgo es el de crear un paradigma de actuación basado en una visión que abre caminos para el futuro, que toma decisiones y asume riesgos y adversidades, que crea una cultura escolar, que basa el currículo en una filosofía y en una pedagogía de aprendizaje.

El profesor Silva (2010), en su trabajo sobre liderazgo y escuelas, relaciona los pilares de la visión con la misión y con el propósito de alcanzarla con los recursos y fuerzas disponibles: “Un líder sin una visión clara de lo que quiere para el futuro (visión) y de lo que quiere en el presente (misión), nunca podrá ser un buen líder”.

Desde una perspectiva similar Bennis y Nanus (2001) se refieren a la visión como una imagen mental de un posible y deseable estado futuro de la organización escolar: “Esta imagen, que podemos llamar visión, puede ser vaga como un sueño o precisa como expresión de una meta o una misión. Lo decisivo es que una visión es el presagio de un futuro realista, creíble y atractivo para la organización, y que este futuro, en algunos aspectos importantes, ya es mejor que la situación actual”.

Muchos autores coinciden en que la consolidación institucional de la visión suele plasmarse en un proyecto, a menudo denominado plan estratégico, cuyo conocimiento por parte de la comunidad educativa permite la capacidad de acción común de los miembros de la organización y sirve, simultáneamente, como faro para el interior y el exterior del centro escolar. Para compartir la visión, equipos directivos y líderes intermedios tienen un papel fundamental en la promoción de entornos de comunicación, en la mejora de una visión clara de la escuela, en el intercambio permanente de información, en la reflexión y el análisis, a través de reuniones formales e informales, apoyo a los maestros, capacidad de escuchar y de *retroalimentación*”.

En **entornos desaventajados**, el liderazgo para una educación integral concibe la escuela como un lugar seguro que confía en incidir tanto en la mejora de los estudiantes como personas y ciudadanos, como en el entorno del centro educativo (relación con las familias y con el entorno



social próximo). El **papel central de la escuela** debe ser revertir las bajas expectativas sobre los estudiantes, no sólo respecto a los resultados académicos, sino también respecto a su valor potencial para contribuir a la sociedad con su conducta, su futuro laboral y su implicación en la mejora del entorno. El LEI pretende convertir la etapa escolar —una vivencia de al menos 10 años de escolaridad obligatoria que constituye una parte importante de la vida de los alumnos— no sólo en una preparación para la vida, sino también en un período de posibilidades de construcción del ser humano. La visión del centro y las estrategias de liderazgo han de potenciar una cultura escolar que mire a la escuela como un horizonte de esperanza para la comunidad educativa y su entorno, y que haga de ella un espacio de vivencia ética, de libertad, de búsqueda de la verdad, de apertura y de solidaridad. El centro educativo se transforma así en una comunidad de aprendizaje cultural y cívico. Para ello, es necesario explicitar la visión y las metas del centro. Estas incluyen un **compromiso explícito con la equidad, la participación inclusiva y el desarrollo y bienestar integral de los estudiantes**, que debe ser compartido por toda la institución.

La **equidad** significa que las circunstancias personales o sociales, como el origen étnico, el sexo, la cultura, la religión o los antecedentes familiares, no deben ser un obstáculo para que las personas desarrollen su potencial, por lo que se vincula a los valores de **justicia e inclusión**. Aun sabiendo que la raíz de la desigualdad está en gran medida fuera del centro escolar, la búsqueda de la equidad implica que desde el programa LEI se alienta al conjunto de la comunidad educativa a desafiar las suposiciones habituales sobre las capacidades y las posibilidades de éxito de los estudiantes. En la práctica, el LEI propone una visión que genere una **participación inclusiva**, lo que implica que debe escucharse y valorarse la voz de todos, especialmente de quienes tienen menos oportunidades. También existe un compromiso explícito con el **crecimiento y bienestar para todos**, anclando el liderazgo en un conocimiento profundo y holístico del desarrollo humano (considerando las seis dimensiones que propician una educación integral), que es el marco en el que proponemos situar el aprendizaje.

Puesto que se parte de la existencia de **altas expectativas** para los estudiantes, el LEI se dirige a crear una comunidad enfocada al éxito **personal, profesional, social, académico y emocional** de todos ellos. Para establecer este tipo de comunidad, en muchas ocasiones será preciso desafiar y cambiar la cultura consolidada en el centro, retando los planteamientos habituales del trabajo docente como una tarea básicamente individual. Por el contrario, desde el LEI se promueve la **responsabilidad colectiva** sobre el aprendizaje y la educación integral de los estudiantes. Ese fuerte sentido de responsabilidad colectiva no se logra mediante normas y reglas burocráticas, sino por un compromiso profesional y personal con un proyecto común en el que se cree, que debe ser reforzado desde la dirección del centro.

En el programa LEI, tanto la propia práctica de liderazgo como la visión, las metas y los objetivos de la escuela se someten a **revisión y evaluación continua**, reflexionando críticamente sobre los logros obtenidos y los obstáculos encontrados y examinando los efectos de las decisiones adoptadas. Para ello, los líderes acuden a evidencias de carácter cuantitativo (como asistencia, comportamiento y resultados académicos de los estudiantes), pero no se limitan a ellas, puesto que a menudo estas no permiten centrarse en los aspectos clave que guían el trabajo del centro. La evidencia cualitativa también resulta esencial, particularmente las opiniones de los miembros de la comunidad escolar (estudiantes, familias y personal). En todo caso, el modelo LEI supone el progreso hacia un ideal, por lo que siempre queda margen para el aprendizaje y la **mejora continua**.

En consecuencia, la **comunicación de la visión** de la escuela por parte del equipo directivo a toda la comunidad educativa resulta esencial en este programa. La generación de espacios y tiempos para comunicar eficazmente esta visión, mediante lo que hemos denominado como un “liderazgo ampliamente distribuido”, será la primera acción de un programa de estas características. Contagiar la pasión por estos objetivos de transformación puede ser el primer acicate para la mejora. Dicha visión compartida estará basada en la máxima calidad educativa, el desarrollo integral de los alumnos y la equidad (“asegurar que cada alumno recibe lo que necesita para desarrollar todo su potencial”).

El LEI se basa en profundas convicciones sobre la igualdad de oportunidades y el valor de cada persona, que generan pasión por el aprendizaje integral y optimismo con el logro de los estudiantes, partiendo de los diversos talentos de cada uno. Son líderes con un **sentido ético** que salvaguarda y promueve los valores de la democracia, la libertad individual y responsabilidad, la equidad, la justicia social, el sentido de comunidad y la atención y respeto a la diversidad. En este reto, las **competencias emocionales** del líder y su equipo para un liderazgo eficaz son un aspecto al que hay que prestar atención en el ejercicio del liderazgo, especialmente en momentos de cambio. Los líderes LEI se preparan para gestionar estas emociones.

