

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.

SEGUNDO DOMINIO: LEI Y ENFOQUE ORGANIZACIONAL

1

Uno de los retos de la organización escolar es movilizar a los actores, transmitir los mensajes, "seducir" a los profesores y crear una energía positiva para llevar a cabo el proyecto educativo y los proyectos pedagógicos relacionados con él.

Para desarrollar una educación integral en contextos desfavorecidos, la escuela tiene el desafío fundamental de encontrar una respuesta organizativa basada en dinámicas propias, en particulares modelos de equidad y de participación inclusiva, en un buen uso del tiempo y de los recursos, en la creación de equipos educativos que trabajen juntos, intercambien experiencias y monitoricen las actuaciones y que, por imperativo ético, persigan el bienestar de todos.

La escuela tiene el reto de mejorar su modo de verse a sí misma como una organización "inteligente" que considera esencial su dimensión relacional manifestada a través de la comunicación, que no solo enseña, sino que interactúa con los estudiantes; que opera a través de un liderazgo principal e intermedio; y, que proporciona motivación para la acción, para la participación y para el compromiso con la promoción del desarrollo integral del estudiante¹.

La estructura institucional, la organización del tiempo y los recursos del centro deben estar al servicio de la visión y los objetivos del LEI. Para ello, la estructura institucional debe facilitar y apoyar la participación de toda la comunidad desde el mencionado concepto de liderazgo ampliamente distribuido. Sin embargo, el LEI no es un programa cerrado ni normativo, sino que busca promover espacios de **libertad**, potenciando y apoyando la iniciativa personal o de grupos. Se alienta así la aceptación de la diversidad y el respeto a las distintas sensibilidades. En todo ello, el LEI coloca **al estudiante en el centro** de la organización escolar.

¹ Almeida, J. M. (2016). Um projeto de supervisão pedagógica como aprendizagem organizacional num agrupamento de escolas TEIP. In Palmeirão, C., & Alves, J. M. (Coor.). Promoção do sucesso Educativo - Estratégias de Inclusão, Inovação e Melhoria. Porto: Universidade Católica Editora. Coleção e-book. ISBN: 978-989-8835-13-0.



La cultura de la participación y el **trabajo en equipo** implica abandonar actitudes más tradicionales basadas en el control y el dominio, evitando espacios de trabajo burocráticos y acríticos. Para fomentar la participación se desarrollan estructuras como equipos de trabajo de curso, ciclo y de etapa, donde se explicitan las acciones a llevar para afrontar el objetivo de la educación integral. Es necesario ser consciente de que las oportunidades de liderazgo se extienden más allá de los roles establecidos formalmente y han de permitir que diferentes perspectivas y fuentes de experiencia influyan en el trabajo, el desarrollo y el cambio innovador de la organización. Los líderes pueden facilitar la creación de **relaciones de trabajo flexibles y colaborativas**, superando las fronteras y jerarquías tradicionales y promoviendo la cooperación para que todo el equipo de la escuela avance en la misma dirección. Para ello, los líderes inspiran, motivan y alientan al personal escolar y a los estudiantes y promueven un enfoque positivo ante las circunstancias cambiantes y ante los desafíos que vayan surgiendo. En un programa como el LEI se debe buscar el modo de implementar habilidades organizativas innovadoras, descubrir formas de trabajar eficientemente, formando equipos con una fuerte intercomunicación, contando con *networking* estratégicos y operativos, y con *redes* personales que aspiran a influir en el entorno relacional. Este tipo de redes tienen como objetivo implementar prioridades y retos futuros, y lograr el apoyo de profesores, estudiantes y padres para crear y fortalecer los vínculos entre el interior y el exterior de la escuela.

2

El director, desde su autoridad educativa reconocida, es el principal responsable de conformar un **equipo líder** con este objetivo común, implicado en diseminar y contagiar en toda la organización del centro escolar el **compromiso con la visión**. La concepción de **un liderazgo ampliamente distribuido** lleva consigo incorporar a los más identificados con el proyecto, así como al equipo de líderes intermedios dentro de una perspectiva sistémica: tutores y responsables de departamento (lengua, matemáticas, naturales...) en la secundaria; responsables de ciclo en primaria..., que jugarán un papel destacado en el programa LEI. Sólo un liderazgo distribuido que sea capaz de alcanzar al claustro de profesores podrá generar transformaciones visibles en el conjunto de la comunidad educativa y en el entorno próximo.

La **acción conjunta y coordinada de los equipos directivos, los tutores, el profesorado** de un mismo curso y de etapa, los orientadores, los departamentos y personal no docente es esencial para lograr estos objetivos. Todos ellos, por ejemplo, tienen su papel en el descubrimiento y la detección de talento entre el alumnado. Así, por ejemplo, el talento musical de un estudiante puede ser la espita para reforzar su autoestima y trasladar el interés a otras materias, en una acción coordinada.

El papel de la **tutoría** resulta esencial en el modelo de LEI dentro y fuera del aula, tanto en lo que se refiere a las acciones desarrolladas por el tutor formalmente asignado al estudiante como por las que lleva a cabo el resto del profesorado, puesto que la tutoría es también una responsabilidad compartida. Los líderes deben promover que los tutores y el conjunto de los profesores no se centren únicamente en el aprendizaje de las materias curriculares, sino que atiendan las diversas necesidades de los estudiantes y fomenten su autonomía, auto-disciplina y conocimiento propio. Tanto el tutor, como en su caso el orientador, quien conoce de modo particular la situación y motivos de vulnerabilidad de los estudiantes del centro, así como los profesores más próximos al alumno deben proporcionar a este un **apoyo personalizado**, procurando que se facilite su desarrollo en todas las dimensiones del modelo. Se trata de un



acompañamiento en el camino hacia el desarrollo integral de cada alumno en el que, bajo ese programa de liderazgo, nadie es ajeno².

Siendo coherente con el compromiso del centro con la **inclusión y la equidad**, se fomentan las **oportunidades para el aprendizaje activo sobre la ciudadanía democrática**. Los líderes LEI trabajan para lograr que las prácticas de colaboración, participación, discusión y aprendizaje a partir de los puntos de vista de otras personas formen parte de la vida cotidiana del centro, tanto entre los docentes como entre los estudiantes. Todas las voces son respetadas, escuchadas y valoradas, especialmente las que tienen menos oportunidades de serlo en el entorno social. Es necesario permitir que los estudiantes **experimenten** en la práctica cómo es la ciudadanía democrática. A través de esa práctica, los alumnos pueden aprender lo que significa respetar valores como la justicia, la tolerancia, la comprensión mutua y la preocupación por el bienestar de los demás.

La gestión del tiempo es fundamental para el éxito de las organizaciones. Una gestión efectiva hace que los profesores y el personal del centro reflexionen sobre la prioridad o la urgencia de los asuntos a tratar con los equipos directivos. La delegación de tareas y competencias, la capacidad de escuchar, la redefinición del objetivo de las reuniones y la gestión eficiente de las mismas, el uso de las tecnologías, el contacto informal, el “gabinete abierto”, entre otros, son algunos recursos que pueden contribuir a una formación eficiente y eficaz en la gestión del tiempo en la escuela y considerando también el sentido del que transcurre fuera de ella (el tiempo para uno mismo, el tiempo en familia, el tiempo durante el fin de semana, con los amigos, etc.).

3

La **organización y gestión del tiempo** deben permitir y fomentar la existencia de momentos para la reflexión, el diálogo y la formación. Los aspectos materiales que facilitan la actividad educativa deben configurarse de forma que contribuyan a crear un **ambiente seguro**, saludable, ordenado y acogedor que propicie el aprendizaje. En relación con la meta de transformar el contexto próximo, los líderes deben trabajar para crear un **centro abierto al entorno y accesible para todos**; el centro educativo, en colaboración con las comunidades vecinales, los entes locales, AMPAS, asociaciones, ONG, etc., puede erigirse como un lugar abierto después del horario lectivo, donde se potencia la participación familiar, el apoyo a los estudiantes, las actividades de ocio, deportivas y culturales, etc., convirtiéndose en un lugar de referencia que posibilita el desarrollo integral de la comunidad educativa.

La escuela requiere, como tejido organizativo, que la información se haga de manera efectiva, de lo contrario la fragilidad y la heterogeneidad de los actores ayudan a la dispersión. La comunicación ayuda a la formulación de planes y programas y utiliza los mecanismos de participación como una forma de construir relaciones dentro y fuera de la escuela. Como dice José Almeida³, más que transmitir y recibir, más que un intercambio mecánico, la comunicación es la capacidad de escuchar, compartir, innovar y anticipar.

² Aunque no se ha mencionado en detalle, la ampliación y participación de la visión del LEI por parte de la comunidad escolar implica con características singulares al personal de administración y servicios, dotándole de funciones complementarias para conocer algunas de las causas que explican situaciones, comportamientos y conductas de los estudiantes durante el curso escolar.

³ Almeida, J. M. (2010). “A dinâmica dos actores e a problemática comunicacional na construção e implementação do projecto educativo comum do agrupamento de escolas. Um estudo de caso múltiplo”. Universidade de Coimbra. Pp. 164-165.

