

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.**

1

CUARTO DOMINIO. LEI Y DESARROLLO DE LAS PERSONAS: MOTIVACIÓN, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN

El desarrollo de todas las personas que forman parte de la comunidad escolar y la creación de relaciones entre ellas son factores básicos del LEI. De acuerdo con lo mencionado en el epígrafe relativo a la visión, el LEI pretende desarrollar escuelas que sean espacios de libertad y respeto, potenciando el trabajo entre estudiantes, profesores, familias y comunidad. Se trata, por tanto, de considerar las necesidades del profesorado y del personal no docente del centro y de establecer mecanismos para lograr la implicación de las familias y la colaboración del entorno próximo. Además, el LEI considera de especial importancia el **acompañamiento a las personas en la consecución de los objetivos del programa** y la recogida de evidencias sobre su marcha y la evaluación de los logros alcanzados, de modo que se pueda dar una retroalimentación constante sobre lo que funciona, los problemas y las vías de solución. El programa LEI incluye el diseño de algunas herramientas y procesos para el seguimiento y la obtención de datos y evidencias sobre las acciones específicas llevadas a cabo con la implantación del enfoque LEI. En resumen, la evaluación forma parte de la hoja de ruta de este liderazgo, con sus elementos sustantivos: definición de objetivos, estrategias, cambios esperados, establecimiento de criterios e indicadores, monitorización de procesos, recopilación de información, reflexión, propuesta de medidas y de planes de mejora del centro.

En relación con el **profesorado**, los líderes escolares pueden tener influencia en la motivación, el compromiso y las condiciones de trabajo en el centro y, sobre todo, **asumen la responsabilidad de detectar y retener el talento para trabajar en este tipo de contextos.** Se trata de desarrollar no solo el conocimiento y las habilidades que los profesores y el resto del



personal necesitan para trabajar con estudiantes en **situación de desventaja**, sino también las disposiciones (compromiso, capacidad y resiliencia) para persistir en la búsqueda de los objetivos de la organización. Para ello, el líder debe brindar apoyo y consideración individualizados a cada persona, fomentar la estimulación intelectual y modelar mediante su ejemplo valores y comportamientos apropiados. A este respecto, es preciso considerar que el liderazgo es una práctica social y emocional y no solo intelectual. En los centros LEI se convocan, al inicio de curso, las jornadas de inducción para compartir la visión, establecer los estándares de aprendizaje, fijar los objetivos, distribuir tareas y, sobre todo, para que las prácticas educativas aseguren que la educación integral de estudiantes se sitúe en la base del desempeño profesional de los docentes.

El **LEI promueve el desarrollo profesional del profesorado** dentro y fuera del centro, participando también como aprendiz en las acciones de formación, que deben enfocarse a la mejora de la práctica de acuerdo con los objetivos perseguidos. La oferta de formación irá destinada al trabajo (metodológico, emocional y de contexto) con estudiantes en situación de desventaja. El equipo de líderes debe participar en dicho desarrollo profesional en situaciones estructuradas, como reuniones y talleres de formación, y también en situaciones informales, como conversaciones en los pasillos sobre problemas concretos de enseñanza. El debate debe alejarse de justificaciones basadas en el bagaje social y cultural de los alumnos –propias de una cultura del déficit– y centrarse en las prácticas pedagógicas. El intercambio de ideas y experiencias sobre lo que se enseña y lo que se aprende se convierte en lo habitual en la vida del centro. Se potenciará la transmisión de la experiencia mediante acciones como la mentoría para el acompañamiento de profesores *senior* a profesores recién llegados, lo que puede ayudar a paliar los efectos de la excesiva rotación del profesorado en este tipo de centros.

El trabajo relacionado con las **familias** debe superar el enfoque clásico de la participación de los padres como colectivo. En contextos desfavorecidos, es un objetivo prioritario la colaboración efectiva entre familias y escuela con el propósito común de contribuir al desarrollo académico y personal de cada estudiante en un ambiente de diálogo y confianza mutua, es decir, lograr la implicación parental para conseguir la colaboración efectiva entre familias y escuela.

En contextos desaventajados es fundamental **superar la visión** a menudo **derrotista** sobre la relación entre el **nivel socioeconómico** de los padres y el rendimiento escolar. Por el contrario, hay que considerar que, desde la escuela, como lugar estratégico en la lucha contra la exclusión social, se puede intervenir creando sistemas de relación familia-centro que contribuyan a mejorar el aprendizaje de los alumnos. Además, los efectos beneficiosos de una adecuada colaboración entre padres y escuela no se limitan únicamente a los alumnos, sino que alcanzan también a las familias y al propio centro escolar. A este respecto, la tarea del LEI es doble. Por un parte, debe diseñar, junto al profesorado, planes de acción realistas y flexibles, que favorezcan las relaciones entre el centro y las familias y que puedan perdurar en el tiempo. Por otra parte, debe luchar contra los factores que obstaculizan la implicación de los padres en la escuela. Incluso en los entornos menos favorecidos, es importante considerar que las familias no son un colectivo homogéneo, sino que existen barreras derivadas de situaciones personales y familiares concretas que afectan de manera específica a algunas de ellas. Los programas de cooperación deben tener en cuenta las necesidades adicionales de estas familias y diseñar acciones que faciliten su participación.



La **apertura al entorno**, a la comunidad, y el mantenimiento de una imagen positiva del centro es también fundamental para la escuela. Las carencias del propio centro pueden ser solventadas en parte si se aprovechan los recursos disponibles en el barrio o comunidad. Todo lo que rodea al centro puede ser considerado como una oportunidad de aprendizaje. Es necesario trabajar para entablar relaciones y conseguir la colaboración de las personas, grupos u organizaciones del entorno que puedan ayudar a los estudiantes en su proceso de desarrollo integral.

En resumen, estamos en el horizonte de un paradigma diferente, que pasa de la visión burocrática, ejecutiva, lineal, basada en programaciones y, en ocasiones, en informes estériles y estáticos, y en mecanismos de control, a una organización de aprendizaje, que tiene visión compartida, que trabaja en equipos generadores de dinámicas específicas, en el que sus miembros interactúan, donde hay movilidad profesional y, sobre todo, donde el liderazgo se basa en un diseño transformador de una realidad educativa concebida en constante evaluación y mejora.

