



## LIDERAR UNA EDUCACIÓN INTEGRAL, SOSTENIBLE, EN VANGUARDIA E INCLUSIVA

La Fundación Europea Sociedad y Educación y el Centro de Estudios sobre Pueblos y Culturas (CEPCEP) de Portugal, con la colaboración de Porticus, han llegado hasta aquí procurando cumplir su objetivo de poner en el centro de la agenda educativa las políticas de liderazgo escolar.

Con este decálogo final, no cerramos un ciclo de estudio, o de formación o, incluso, de implementación de un modelo de dirección en centros de especial dificultad. Al contrario, abrimos otro ciclo, cediendo el testigo a quienes han podido conocer su eficacia; están en condiciones de compartir su experiencia; quieren reforzar activamente la formación de nuestros equipos directivos; están convencidos de la eficacia del trabajo en red; y se proponen “contagiar” el entusiasmo por liderar nuestras escuelas.

Con la co-creación de conocimiento que se ha compartido estos días aquí, en Madrid, con las aportaciones del Comité Académico y del Comité Internacional, con las ideas y sugerencias que nos han llegado de amigos y colaboradores en los meses de preparación de este Simposio que hoy acaba, querríamos proponer 10 puntos como posible hoja de ruta a 2025, fecha en la que haremos todo lo posible para encontrarnos de nuevo.

### LIDERAR UNA EDUCACIÓN INTEGRAL

#### PRIMER PUNTO

Reflexionemos sobre el papel de las escuelas no solo como vías de perpetuación del conocimiento sino también como agentes de transmisión de cultura y como espacio de convivencia cívica; si la educación es un arte suscitador y si la escuela asume el propósito de despertar, estimular y alentar el desarrollo de las dimensiones cognitiva, estética, afectiva, espiritual, ecológica, social y cívica de la persona, “lideremos una educación integral”.

#### SEGUNDO PUNTO

Los equipos directivos deberían concederse tiempo para la reflexión sobre la singularidad de su centro y para preguntarse sobre lo que hacen, cómo lo hacen, con quién lo hacen y para quién lo hacen: mediante ese ejercicio se convierten en educadores y asumen un propósito más relevante y abarcador que el de “líder”. Solo desde ese conocimiento de la realidad inmediata pueden definir de manera sistémica y sostenible la visión y el proyecto educativo, comunicarlos, e involucrar en ellos a la comunidad educativa.



## LIDERAR UNA EDUCACIÓN SOSTENIBLE

### TERCER PUNTO

La sostenibilidad es decisiva para hacer que las organizaciones sean inclusivas; a su vez, el compromiso con el aprendizaje de los líderes escolares es condición para la sostenibilidad, que necesita de una estrategia reconocible para guiar el trabajo de los profesionales; que se basa en aspirar a la mejora continua e integral del estudiante en todas las acciones educativas; sostenibilidad, en definitiva, que impulsa el ejercicio de las funciones propias de los miembros de la organización, bajo el principio de cooperación y de responsabilidad *perso-profesional*.

### CUARTO PUNTO

La tarea de los que trabajan por y para la educación se guía hoy en día por la consolidación de sistemas educativos equitativos e inclusivos. Esto requiere, sobre todo, eliminar las barreras a los alumnos en desventaja, asegurar la capacitación de los docentes y su desarrollo profesional, y crear estructuras y pactos de cuidado mutuo que impulsen los mecanismos de bienestar dentro de la organización. Pensar en directivos como agentes de mejora conlleva orientar los procesos a la educación individual y personalizada, asegurando organizaciones eficaces y sostenibles, éticas, abiertas y socialmente comprometidas.

## LIDERAR UNA EDUCACIÓN EN VANGUARDIA

### QUINTO PUNTO

Implicar a toda la comunidad docente en la transformación curricular contemporánea, basada en un paradigma de aprendizaje competencial, exige transformarse uno mismo para afrontar nuevas maneras de enseñar y de aprender. Para dar respuesta a los retos a los que se enfrentan los alumnos en situación de vulnerabilidad, los equipos directivos necesitan un sólido respaldo por parte de las administraciones y de los titulares de la enseñanza, mayor autonomía curricular, más recursos vinculados a la enseñanza para potenciar los objetivos de diferenciación pedagógica y para asegurar la calidad de los procesos de enseñanza- aprendizaje y de evaluación.

### SEXTO PUNTO

Los actuales instrumentos de formación directiva necesitan una profunda revisión. Los modelos homogéneos o estandarizados corren el riesgo de perseguir idénticos objetivos curriculares y organizativos, sin tener en cuenta el contexto en el que se encontrarán aquellos directores que se desempeñan en escuelas económicamente desfavorecidas o con accesos tecnológicos o culturales desiguales. Consideremos, pues, propuestas formativas adaptadas, que se beneficien de estrategias de aprendizaje mutuo, como buenas prácticas o mentoría inicial, entre directores que trabajan en contextos de exclusión social.



### **SÉPTIMO PUNTO**

La función tutorial y la orientación son herramientas imprescindibles para apoyar la acción directiva y unas de las manifestaciones más claras de un modelo de liderazgo distribuido o compartido. Este modelo de desempeño involucra las fuentes informales de influencia, la experiencia existente en la escuela y los valores que ponen en práctica los docentes. Saber capitalizar las aportaciones de los tutores como generadores de múltiples interacciones y de los orientadores, como agentes transversales muestra el enfoque sistémico del liderazgo y refuerza la perspectiva integral del proceso educativo.

### **OCTAVO PUNTO**

El desarrollo profesional es, junto al clima del centro, un requisito indispensable para asegurar la motivación y el reconocimiento del desempeño docente, así como la del personal de administración y servicios. Parte de ese desarrollo se centra en la tarea facilitadora de la dirección, permitiendo el emprendimiento de proyectos educativos innovadores y efectivos, y la promoción del trabajo colaborativo y la co-docencia para evitar los riesgos de aulas cerradas.

## **LIDERAR UNA EDUCACIÓN INCLUSIVA**

### **NOVENO PUNTO**

Para liderar una educación integral es imprescindible una adecuada participación e implicación de la familia, insustituible en la vida de los estudiantes. En el caso de los centros que escolarizan población vulnerable, es necesario disponer de una red de profesionales de enlace familiar para ayudar a educar a los alumnos sin prejuicios, estereotipos, choques o barreras conceptuales o culturales, o de desconocimiento mutuo, es decir, factores que alejan a los padres del centro escolar. La cooperación entre los servicios de enlace y las entidades públicas y privadas del sector educativo son expresión de sociedades maduras, libres, inclusivas y éticamente comprometidas.

### **DÉCIMO PUNTO**

Los líderes globales operan en situaciones complejas. Los líderes escolares, además, son los catalizadores de un propósito educativo que justifica la propia existencia de sus escuelas. Los líderes de una educación integral anticipan el futuro de sus estudiantes, gestionan la complejidad con la ejemplaridad, fomentan capacidades en sí mismos y en los demás, y actúan bajo los principios de respeto, integridad, equidad y justicia.

Madrid, viernes 10 de marzo de 2023