

**LEI
WCDL**

Programa de liderazgo
para una educación
integral en contextos
desfavorecidos

Programa de liderança
para a educação
integral em contextos
desfavorecidos

Leadership Programme
for a Whole Child
Development in
Disadvantaged Contexts



CHANGING EDUCATIONAL SYSTEMS THROUGH A WCD LEADERSHIP¹

POSITION PAPER

PROGRAMA DE LIDERAZGO PARA UNA EDUCACIÓN INTEGRAL (LEI)

MARCO TEÓRICO Y DOMINIOS DE ACTUACIÓN

DOCUMENTO DE BASES

**Resumen Ejecutivo
Octubre 2019**

¹ Este proyecto de investigación está financiado por Porticus, una organización internacional que desarrolla y gestiona programas sin ánimo de lucro de entidades benéficas, creada por emprendedores de la familia Brenninkmeijer.



ANTECEDENTES Y MARCO DEL PROGRAMA LEI

A través de la educación, los niños y los jóvenes, especialmente aquellos que se enfrentan a adversidades extremas, tienen la mejor oportunidad de desarrollar todo su potencial con el objetivo de promover el bien común.

En 2018, Porticus Iberia encargó a dos entidades socias, con probada experiencia en el ámbito educativo, la *Fundación Europea Sociedad y Educación* (EFSE) en España y el *Centro de Estudios sobre los Pueblos y Culturas de Habla Portuguesa* de la Universidad Católica Portuguesa (CEPCEP), el diseño y monitorización de un programa de liderazgo para la educación integral en un conjunto de 13 a 15 escuelas públicas españolas y portuguesas que atienden a niños en situación de adversidad. Este tipo de liderazgo pretende contribuir a la implantación de una intervención educativa para el desarrollo integral de niños y jóvenes (*Whole Child Development, WCD*) que, a través de la función directiva, aspira, por una parte, a crear una cultura de cambio, impulsada por directores y equipos directivos motivados y, por otra, a involucrar a toda la comunidad escolar: profesores, padres y alumnos.

Este resumen ejecutivo sintetiza las propuestas con las que el equipo de investigación del proyecto concreta el *Programa de Liderazgo para una Educación Integral (LEI)* con el que se pretenden afrontar las situaciones de especial vulnerabilidad de los estudiantes.

Los criterios en los que se ha basado el trabajo de los investigadores parten de la consideración de la escuela como un espacio que imprime su propio sello en el crecimiento y maduración de la persona. Los autores parten de un concepto de educación integral que trasciende la mera adquisición de determinadas competencias, el dominio de ciertas rutinas, el manejo de herramientas, la interiorización de destrezas o el desarrollo de habilidades al servicio de la profesión o de la vida. Va más allá: educar a cada ser humano no es adornar su existencia, sino ayudarle a completarse a sí mismo, facultarle para funcionar como ser humano, es decir, aprender a ser hombre, a ser mujer; ello significa estimular hábitos, generar y comunicar valores, sobre todo, intelectuales y morales, porque son estos los que nos hacen crecer y nos distinguen como seres humanos, nos capacitan para la reflexión y para la acción, configuran nuestra conciencia y capacitan nuestra libertad, es decir, personas cuya razón ordena y cuya orientación ético-moral asigna una finalidad y un sentido a todo lo que hacen. Y, en la práctica, un proyecto de educación integral aborda de manera sistémica el proyecto educativo, el curriculum, las metodologías y los logros alcanzados, siendo estos el resultado de una acción colectiva que involucra, aunque de un modo propio, a toda la comunidad educativa, a los alumnos, a los profesores y a las familias.

Por otra parte, la visión de educación integral que proponen los investigadores no es la suma de distintas dimensiones de la persona totalmente perfiladas e independientes; cada persona es un todo indivisible, único y singular, y esas partes forman un todo indivisible e interrelacionado en la práctica. Por ello, robustecer la importancia que posee *per se* cada ser humano -y la que le atribuimos-, constituye una tarea de permanente actualidad para los que detentan responsabilidades educativas. La educación, a través de la cultura que transmite, brindará siempre la oportunidad de defender y proteger nuestra dignidad humana.



Las dimensiones que confirman la persona se forman en la historia, mediante la acción y no solo a través del discurso. Un ser humano tarda una vida de hábitos virtuosos y acciones repetidas en realizarse. Sin embargo, en educación solemos pensar de manera puntual las intervenciones educativas y evaluamos su repercusión de forma errónea: la realidad nos enseña que, sobre las dimensiones profundas, las intervenciones puntuales no pueden tener efecto real y duradero.

La educación de cada estudiante, a lo largo de su paso por la escuela, debería basarse en la aspiración de que todas las dimensiones de su persona estén relacionadas en el proceso de enseñanza-aprendizaje; y, asimismo, en depositar en todos ellos altas expectativas, sean cuales sean las condiciones o dificultades imputables a su origen social o cultural, a su raza, sexo o religión. Este es el marco de una reflexión antropológica basada en la radical dignidad de cada persona, que aspira a reforzar la singularidad de cada ser humano, como ser racional, libre y ético, y con capacidad de gobernarse a sí mismo.

Las seis dimensiones que hemos identificado como constitutivas de la persona, sujeto de una acción educativa integral, son las siguientes:

- Dimensión corporal de la persona, centro de una ecología integral.
- Dimensión cognitiva.
- Dimensión afectivo-emocional.
- Dimensión estético-artística.
- Dimensión social y cívica.
- Dimensión ético-moral/espiritual.

Para la elaboración del marco teórico del programa LEI se ha realizado una amplia revisión de fuentes documentales de distinta naturaleza. Entre ellas, se ha contemplado la literatura científica de carácter teórico y empírico más relevante sobre liderazgo escolar en contextos desfavorecidos, así como las orientaciones emanadas desde diversos organismos internacionales al respecto. Se ha realizado también un completo repaso a los marcos competenciales y programas de formación de la dirección escolar utilizados en diferentes países y a diversos proyectos destinados a promover la dirección efectiva de centros educativos en entornos en desventaja, que pueden ser considerados modelos de referencia para el que aquí se presenta.



DEFINICIÓN, OBJETIVOS Y CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO PARA UNA EDUCACIÓN INTEGRAL EN CONTEXTOS DESFAVORECIDOS

Este programa de liderazgo procura la educación integral (LEI) de los alumnos procedentes de contextos sociales desfavorecidos. Los dominios de actuación del LEI integran diferentes dimensiones de la persona, que crece y se desarrolla en una escuela concebida como una comunidad de aprendizaje cívico y de transmisión cultural.

Un liderazgo para la educación integral es un liderazgo distinguible de otros modelos de liderazgo existentes ya que contiene algunos elementos diferenciadores que le son propios y “contagian” muchos otros aspectos de su desempeño:

1. El liderazgo para una educación integral supone un cambio de paradigma para las escuelas y para los profesores. Requiere tiempo y esfuerzo. Los líderes educativos deben asumir un papel de “desestabilizar” la organización, obligar a sus miembros a preguntarse continuamente sobre lo que hacen, por qué lo hacen, cómo lo hacen y para quiénes lo hacen.
2. El énfasis se pone en la educación integral del estudiante ya que todas las acciones del centro consideran a la persona en su conjunto, tomando en consideración sus seis distintas dimensiones (cognitiva, emocional, corporal, estética, social y cívica, ético-espiritual...). El objetivo de este tipo de liderazgo es formar estudiantes capaces de reconocer su valor inalienable como personas, generar altas expectativas sobre sus posibilidades actuales y futuras, y permitir la transformación de los entornos de especial dificultad de los que proceden.
3. La formación “en y de” las seis dimensiones identificadas es compleja y rara vez independiente entre sí. Las dimensiones humanas se forman en la historia, mediante la acción y no solo a través del discurso. Además, no se forman de manera aislada sino de forma conectada. Aunque tratemos de definir las de manera diferenciada, no podemos olvidar pensarlas también de forma entrelazada, pues es así cómo se desarrollan y trabajan, absolutamente integradas en la persona como un todo indisociable.
4. El LEI es un programa específico pensado para centros que trabajan en entornos de especial dificultad. Nos dirigimos, por tanto, a aquellos contextos más deprimidos donde la acción educativa debería tener un mayor poder transformador para conseguir la equidad y mejorar las condiciones de los entornos personales de los estudiantes (familiar, emocional, de seguridad, intelectual y de bienestar). El LEI tiene una visión optimista sobre el presente y el futuro de los estudiantes. Además, y precisamente por el contexto de especial dificultad, un liderazgo de este tipo se caracteriza por su intención de abrirse y relacionarse con el entorno y, a la postre, ser un punto de referencia para su transformación y mejora.
5. El programa LEI quiere recuperar la noción romana de *auctoritas*, aquella que se conquista por la adhesión de los miembros de la organización, a través del ejemplo y el propio convencimiento de los líderes. La idea que subyace es que las personas que están junto al líder mejoran, cambian desde dentro, sacan lo mejor de sí mismas, siempre pensando en un **liderazgo ampliamente distribuido** (*widely distributed*), en el que el papel de los *líderes naturales* de la organización es valorado e integrado en el nuevo proyecto.



6. El compromiso ético del propio líder es una condición necesaria y está alineada con la búsqueda de la equidad, la inclusión y las expectativas de mejora de las personas y el entorno.
7. Se trata de un liderazgo flexible y adaptado a los contextos, orientador y con atención al acompañamiento de profesores, estudiantes y familias.
8. El sistema de relaciones, **el clima de centro**, es otro de los factores esenciales del LEI. Este liderazgo establece unas relaciones específicas con cada uno de los miembros de la comunidad educativa: con las familias (respetando ámbitos y justificando quién hace qué, aunque permeando espacios); con los profesores (a los que se marcan objetivos de aprendizaje, revalorizando su competencia profesional y su papel como transmisores de cultura y de conocimiento, como herramienta para la promoción de esa educación integral); y, con los estudiantes (cuyo desarrollo educativo se considera como un todo, pluridimensional). En consecuencia, este liderazgo considera el centro como una comunidad, como un espacio de aprendizaje cívico (visión que se relaciona con el servicio a la *polis*).

En síntesis, si bien el objetivo común del programa está definido, los medios y algunos de los objetivos específicos deben ser particulares para cada uno de los centros y establecidos por sí mismos. **Desde una visión compartida, cada centro deberá establecer su propia misión y visión.**





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

La escuela es un verdadero instrumento para la construcción integral del ser humano, ya que los estudiantes pasan en ella una buena parte de su vida. La escuela no es sólo la preparación para la vida, la escuela es la vida misma, una experiencia relacional y educativa. Las estrategias de liderazgo pueden potenciar una cultura escolar que no excluye horizontes de esperanza. La escuela puede ser un espacio de experiencia en libertad, de desarrollo de la inteligencia, de búsqueda de la verdad, de apertura a horizontes de esperanza, a la experiencia solidaria y a un actuar ético.

El foco central del LEI es la creencia de que todas las personas, todos los estudiantes, tienen un extraordinario valor como seres complejos, constituidos por múltiples dimensiones, más allá del componente meramente cognitivo. Esta consideración de la persona, desde un punto de vista antropológico, como unidad integral inalienable es especialmente decisiva en entornos o contextos problemáticos y desaventajados social, económica y culturalmente.

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.

El LEI pone el foco, de un modo específico y propio, en cuatro dominios de actuación, por otra parte, 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 currículum y un proceso continuo de desarrollo, acompañamiento y monitorización de las relaciones con los profesores, las familias y los estudiantes.

La visión de la escuela en un liderazgo LEI

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 currículum en una filosofía y en una pedagogía de aprendizaje.

En **entornos desaventajados**, 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 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.



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”).

LEI y enfoque organizacional

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 estructura institucional, la organización del tiempo y los recursos del centro, la cultura de participación y de trabajo en equipo 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.

LEI y enfoque curricular

Uno de los retos fundamentales del LEI es conseguir que la escuela sea efectiva en alcanzar el **aprendizaje integral** de los alumnos. Este aprendizaje es más profundo y va más allá de la adquisición de contenidos, puesto que se destina a promover el crecimiento de la persona en todas sus dimensiones (concretamente en las seis dimensiones establecidas en el concepto propuesto de educación integral: corporal, cognitiva, afectivo-emocional, estético-artística, social y cívica y ético-moral/espiritual). En consecuencia, la **planificación, el desarrollo y la evaluación** del curriculum deben orientarse en esa dirección.

Desde este programa, proponemos un enfoque competencial del proceso de enseñanza-aprendizaje, aunque no en el sentido puramente formal del término; es decir, no hablaremos de competencias en sustitución de contenidos, sino de liderar una acción pedagógica que permita a los estudiantes comprender el mundo y comprenderse mejor a sí mismos para poder actuar en él.

Para conseguir esa finalidad, un centro inspirado en el LEI está dotado de un **proyecto curricular innovador y enriquecido** que motive a estudiantes y profesores. Dicho proyecto se ajustará a la normativa vigente pero no puede estar predefinido por un agente externo, sino que debe ser flexible, capaz de adaptarse al contexto particular del centro. En el contexto portugués,



estos retos son especialmente concretos y actuales porque las políticas educativas se basan en un nuevo enfoque de la autonomía y de la flexibilidad curricular.

Aunque los **métodos de enseñanza** que se utilicen en el centro pueden ser variados, algunas propuestas, como el aprendizaje cooperativo, el aprendizaje por proyectos o el aprendizaje-servicio, resultan de interés. Especialmente este último modelo, cuyo objetivo es dar respuesta a las necesidades de la comunidad en la que se encuentra el centro educativo y optimizar la experiencia de aprendizaje de los alumnos, puede ser un mecanismo efectivo para lograr una formación integral, dado que los estudiantes aplican de forma práctica los conocimientos del currículo en un entorno real y ponen éste al servicio de la comunidad, lo que mejora su rendimiento académico a la par que su compromiso cívico.

En este viaje para construir un programa de educación integral del estudiante, hay que encontrar el modo de darle la posibilidad de participar en la planificación de la acción educativa y en crear espacios de reflexión sobre la eficacia del desarrollo del currículo en todos sus aspectos y componentes, siendo este un instrumento activo de aprendizaje y no un mera "receta para la instrucción".

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 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 logros alcanzados, de modo que se pueda dar **feedback 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. Por ello, 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.

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 conclusión, el programa de Liderazgo para una Educación Integral (LEI) nos sitúa ante un paradigma diferente, que pasa de la visión burocrática, ejecutiva, lineal, basada en

**LEI
WCDL**

Programa de liderazgo
para una educación
integral en contextos
desfavorecidos

Programa de liderança
para a educação
integral em contextos
desfavorecidos

Leadership Programme
for a Whole Child
Development in
Disadvantaged Contexts



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.

**LEI
WCDL**

Programa de liderazgo
para una educación
integral en contextos
desfavorecidos

Programa de liderança
para a educação
integral em contextos
desfavorecidos

Leadership Programme
for a Whole Child
Development in
Disadvantaged Contexts



**CHANGING EDUCATIONAL SYSTEMS THROUGH A WCD LEADERSHIP
PROGRAMA DE LIDERAZGO PARA UNA EDUCACIÓN INTEGRAL (LEI)**

MARCO TEÓRICO Y DOMINIOS DE ACTUACIÓN

RESUMEN EJECUTIVO

FUNDACIÓN EUROPEA SOCIEDAD Y EDUCACIÓN (EFSE)

INSTITUTO DE ESTUDIOS EDUCATIVOS Y SOCIALES

AÑO 2019

COORDINACIÓN DEL PROYECTO LEI

Miguel Ángel Sancho (EFSE)

Lola Velarde (EFSE)

EQUIPO TÉCNICO

Mercedes Esteban Villar. Coordinación de la investigación.

Directora del Instituto de Estudios Educativos y Sociales (EFSE).

Livia de Cendra. Asistente del proyecto.

Ana Rey. Secretaría Técnica.

EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

ESPAÑA (coordinadores)

Arturo Galán (IP). UNED.

Inmaculada Egado. UCM.

David Reyero. UCM.

Mireia Tintoré. UIC.

PORTUGAL (colaboradores)

Rodrigo Queiroz e Melo. Universidade Católica Portuguesa.

José Maria de Almeida. Universidade Católica Portuguesa.

José Reis Lagarto. Universidade Católica Portuguesa.

© Fundación Europea Sociedad y Educación

© Autores