



Una perspectiva distribuida sobre el liderazgo medio en los colegios que ofrecen el continuo de programas del Bachillerato Internacional en el noreste de Asia

Resumen preparado por el departamento de investigación del IB a partir de un informe elaborado por:
Darren Bryant, Allan Walker, Yiu Lun Wong, Anthony Adames y Kokila Katyal



Contexto

El objetivo de este estudio es mejorar la comprensión del liderazgo de nivel medio en cuatro colegios que ofrecen el continuo de programas del Bachillerato Internacional (IB) desde una perspectiva de liderazgo distribuido. La teoría del liderazgo distribuido analiza el liderazgo como interacciones entre líderes de alta jerarquía, de jerarquía media y docentes.

El estrato de líderes medios puede comprender coordinadores de áreas disciplinarias, que dirigen la enseñanza del currículo y la instrucción de una disciplina en particular; líderes de todo el colegio, con responsabilidades que abarcan la totalidad del currículo, como coordinadores de necesidades educativas especiales; o líderes de grado, que coordinan la instrucción o el apoyo al bienestar del alumnado en cada grado (Bryant, 2018). En los Colegios del Mundo del IB, los coordinadores del programa son líderes pedagógicos con la responsabilidad de implementar uno o más programas del IB. Los coordinadores del programa constituyen un punto central, ya que interactúan con los líderes jerárquicos, los líderes medios y los docentes en una amplia variedad de áreas disciplinarias y niveles.

En el estudio, se evaluaron las actividades de liderazgo medio en los tres niveles siguientes (Gurr, 2015):

- Enseñanza y aprendizaje: liderazgo en torno a la pedagogía, el currículo, la evaluación y el apoyo al bienestar del alumnado
- Desarrollo organizativo y de capacidades: liderazgo en el desarrollo de la capacidad personal, profesional, de la organización y de la comunidad en los colegios
- De los sistemas y externos: liderazgo a nivel de los sistemas, que aborda las influencias y los contextos externos (como contextos sociales, políticos y económicos)

Métodos de investigación

La investigación se basó en un enfoque de estudio de caso cualitativo para múltiples ubicaciones (Yin, 2003). Los datos se obtuvieron a través de entrevistas y grupos de discusión ($N = 105$), documentos, observaciones y encuestas ($N = 192$). Además, en un informe de caso comparativo, se cotejaron los colegios incluidos en el estudio de caso con el marco teórico del estudio. Los casos estudiados estaban situados en el noreste de Asia; específicamente, en Hong Kong, China, Corea del Sur y Japón. Se incluyó un colegio en cada país. Todos los colegios seleccionados ofrecían el Programa de la Escuela Primaria (PEP), el Programa de los Años Intermedios (PAI) y el Programa del Diploma (PD).

Hallazgos

Basándose en los hallazgos del estudio, los investigadores presentan seis propuestas sobre el liderazgo medio en los Colegios del Mundo del IB.

Propuesta 1

Si bien su influencia puede tener un impacto directo menor que el de los líderes de alta jerarquía, los líderes medios representan la mayor proporción de la actividad de liderazgo en los colegios. Los líderes jerárquicos pueden influir en la dirección del trabajo de los líderes medios y el desarrollo de su capacidad a través de objetivos, estructuras e iniciativas escolares.

- Este estudio indica que los líderes medios representan, en su conjunto, la mayor parte de las actividades de liderazgo de los colegios. Este hallazgo sugiere que una estructura y una agenda coherentes que promuevan el desarrollo del liderazgo medio pueden facilitar la implementación eficaz de los programas, mejoras pedagógicas y prácticas innovadoras. Los colegios pueden lograr este objetivo a través de sistemas de asesoramiento, mentoría y evaluación que promuevan el desarrollo.
- Los líderes medios participan en diversas actividades de liderazgo que, en forma conjunta, incluyen a cada uno de los niveles de liderazgo. En la mayoría de los casos, su principal aporte individual se manifestó en el liderazgo pedagógico, seguido por el liderazgo organizativo y el desarrollo de capacidades.
- Los coordinadores del programa invierten una importante cantidad de tiempo en actividades de liderazgo vinculadas con el desarrollo de capacidades, las comunicaciones con el IB y la interpretación de las normas y aplicaciones concretas del IB dentro del contexto del colegio.

Propuesta 2

Las estructuras organizativas diseñadas —como posicionar a líderes medios en las jerarquías formales de los colegios u otorgarles responsabilidades de mentoría o evaluación— pueden brindar el andamiaje necesario para el liderazgo y oportunidades para desarrollar la capacidad de los líderes medios.

- En muchos casos, cada líder tiene más de un área de responsabilidad de liderazgo o integra múltiples equipos. Esto da lugar a una red sumamente compleja de liderazgo y a una amplia distribución de actividades de liderazgo en todo el colegio.
- Si bien no siempre se excluyen mutuamente, los coordinadores del programa suelen tener cargos en los colegios, sea como líderes jerárquicos (por ejemplo, vicedirectores) o como líderes medios que están bajo la autoridad de líderes jerárquicos. Asignar coordinadores del programa a los líderes jerárquicos pareció garantizar su influencia sobre los directores y diversos docentes y partes interesadas. En algunas ocasiones, esto también hizo que el eje central de su trabajo se volviera difuso.

Cuando los coordinadores del programa ocuparon cargos de líderes medios, pudieron enfocarse más claramente en el trabajo de coordinación de los programas, lo cual incluyó desarrollar la capacidad de los docentes y establecer redes de contactos con otros profesionales del IB, con los colegios y con la organización del IB.

Propuesta 3

Participar en los programas del IB brinda mejores oportunidades de liderazgo para los líderes medios especificando las áreas de experiencia, relacionando a los líderes medios con redes de otros colegios y ofreciendo oportunidades de liderazgo a nivel externo, de las políticas y del sistema.

- El IB ofrece un marco sólido, con un fuerte apoyo, para que los líderes medios desempeñen sus funciones en los colegios. Esto incluye que los coordinadores del programa y otros miembros del personal ocupen cargos de liderazgo medio formales dentro de los colegios.
- La participación en el IB centra la discusión en las normas y aplicaciones concretas del IB. Esto influye en el tipo de trabajo que realizan los coordinadores durante la preparación para la autorización, y también hace que los coordinadores y otros líderes medios participen en actividades para abordar las recomendaciones de las delegaciones visitantes del IB. Los coordinadores, en particular, se desempeñan como asesores de los líderes jerárquicos en materia de políticas, y ofrecen comentarios sobre la medida en la cual las iniciativas escolares se adecuan a las normas y aplicaciones concretas del IB.
- Las características distintivas de los programas del IB se aprovechan para desarrollar a los líderes medios y lograr que ejerzan una mayor influencia. Esto se puso de manifiesto cuando los colegios identificaron y brindaron apoyo al desarrollo de personas con experiencia específica en áreas como los enfoques del aprendizaje, la Monografía, el Proyecto Personal o Creatividad, Actividad y Servicio (CAS).
- Al integrar un consorcio de colegios, el impacto de los líderes medios suele extenderse más allá de su propio colegio. Las redes regionales y los talleres del IB pueden ofrecer canales para esta influencia.

Propuesta 4

Los coordinadores del programa, los coordinadores del área disciplinaria y los líderes de grado utilizan diversas estrategias para llevar a cabo su trabajo. En los casos en que resulta eficaz, esto tiende a intensificar el desarrollo de la capacidad individual y de los equipos.

- Los líderes medios desempeñan una función importante en los procesos para identificar y aprovechar de manera eficaz a los líderes docentes en los colegios. Los líderes docentes son docentes sin títulos de liderazgo formales, pero que gozan de reconocimiento por su experiencia particular o su conocimiento profesional. Los líderes docentes

brindan conocimiento y recursos profesionales para llevar a cabo tareas de planificación pedagógica o desarrollo de capacidades. Habitualmente son los líderes medios formales quienes invitan a los líderes docentes para hacer uso de sus capacidades especializadas con el fin de alcanzar una meta de equipo.

- Algunos coordinadores del área disciplinaria manifestaron que delegaban tareas identificando a colegas con experiencia o intereses particulares, o poniendo en práctica el principio del trabajo compartido de manera equitativa. Los enfoques que se relacionaron de manera más directa con la distribución del liderazgo, en su mayoría, implicaban un liderazgo compartido de tareas específicas, trabajo en equipo y generación de consenso.

Propuesta 5

Los líderes medios emplean, de manera pragmática pero estratégica, una variedad de herramientas tomadas en préstamo, adaptadas y autodiseñadas o diseñadas por los colegios para cumplir con sus responsabilidades de implementar los programas y desarrollar la capacidad individual y de los equipos. Utilizan procesos formales e informales que incluyen reuniones programadas y oportunidades espontáneas para brindar comentarios y mentoría. Gran parte de ello se puede respaldar a través de las estructuras formales de los colegios.

- Las herramientas y las rutinas para poner en práctica el liderazgo constituyeron, fundamentalmente, una serie de reuniones periódicas, observaciones y sesiones de comentarios diseñadas para distintos fines; por ejemplo, reuniones relacionadas con la planificación del currículo o el apoyo al bienestar del alumnado.
- Los líderes jerárquicos, los líderes medios y los coordinadores también pueden participar en las observaciones, brindar comentarios y actuar como mentores de los líderes con menos experiencia o docentes con quienes trabajan. Esto puede implicar sesiones formalmente estructuradas y regularmente programadas que conecten con el desarrollo de carpetas, desarrollo profesional y estructuras de evaluación. Otra posibilidad es que se realicen sesiones menos formales si así lo solicita la persona que recibe mentoría o el docente.
- Las herramientas tomadas en préstamo y adaptadas fueron las desarrolladas por el IB u otros proveedores, y ajustadas por los líderes para permitir y estructurar la realización de las tareas. Estas incluyeron adaptaciones realizadas por los colegios de las normas de los enfoques del aprendizaje y planificadores comunes como recursos que permiten guiar y documentar la planificación pedagógica. A menudo, estas se combinaron con otros recursos, como programas de planificación curricular asistidos por computadora o documentos de Google, como mecanismos para almacenar, compartir y analizar planes de enseñanza y evaluación.

Propuesta 6

Las estructuras organizativas formales del colegio, sus principios, las culturas organizativas, las etapas de desarrollo y la madurez de la experiencia con el IB pueden influir en el trabajo de los líderes medios y se pueden utilizar para perfeccionar las capacidades de liderazgo.

- Los principios del colegio y el énfasis de los programas sirven para dar prioridad a determinados cargos de liderazgo medio desarrollando estructuras organizativas, procedimientos y cargos formales para alcanzar los objetivos. En este estudio, las prioridades estuvieron relacionadas con la educación lingüística, el aprendizaje experiencial y el apoyo al bienestar del alumnado, que tuvo un impacto significativo sobre el liderazgo pedagógico y organizativo.
- La etapa de desarrollo del colegio y la madurez respecto de los programas del IB pareció afectar la medida de amplitud con que se distribuyó el liderazgo entre líderes medios y líderes docentes. Se observó una tendencia a que los colegios de menor antigüedad y menos exposición al IB fueran dirigidos con mayor firmeza por unos pocos líderes jerárquicos. En contraposición con ello, los colegios con mayor trayectoria y experiencia con los programas del IB extendieron el alcance de la responsabilidad a los líderes medios y crearon otros cargos formales para ellos.

Resumen

Los hallazgos de este estudio indicaron que los líderes medios representan, en su conjunto, la mayor proporción de las actividades de liderazgo de los colegios. Teniendo en cuenta sus potenciales funciones en la implementación de los programas, las mejoras pedagógicas y la innovación, es importante que los colegios desarrollen a los líderes medios a través de sistemas de asesoramiento, desarrollo profesional, mentoría y evaluación. Los investigadores determinaron que integrar un consorcio o una red de colegios tendía a mejorar el impacto de los líderes medios más allá de su propio colegio. Por último, los aspectos específicos de los programas del IB pueden ampliar el alcance de las oportunidades para el liderazgo medio.

Referencias

- BRYANT, D. A. "Conditions that support middle leaders' work in organisational and system leadership: Hong Kong case studies". En *School Leadership & Management* [en línea]. 2018. <<https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1489790>>.
- GURR, D. "A model of successful school leadership from the international successful school principalship project". En *Societies*. 2015, vol. 5, n.º 1. Pp. 136-150.
- YIN, R. K. *Case study research: Design and Methods*. 4.a ed. Thousand Oaks, California (EE. UU.): Sage Publications, 2003.

El presente resumen fue preparado por el departamento de investigación del IB. El informe completo se encuentra disponible en inglés en <http://www.ibo.org/es/research/>. Si desea más información sobre este estudio u otros estudios de investigación del IB, solicítela en la dirección de correo electrónico research@ibo.org.

Para citar el informe completo, utilice la siguiente referencia:

BRYANT, D.; WALKER, A.; WONG Y. L.; ADAMES, A.; KATYAL, K. *A distributed perspective on middle leadership in International Baccalaureate continuum schools in North-East Asia*. Bethesda, Maryland (EE. UU.): Organización del Bachillerato Internacional, 2019.

© International Baccalaureate Organization 2019

International Baccalaureate® | Baccalauréat International® | Bachillerato Internacional®