

RESUMEN DE INVESTIGACIÓN

El liderazgo escolar en el Programa de la Escuela Primaria



Resumen preparado por el departamento de investigación del IB a partir de un informe elaborado por:

Christopher Day, Andrew Townsend, Rupert Knight y Katherine Richardson

Facultad de Educación de la Universidad de Nottingham

Abril de 2016

Contexto

En investigaciones internacionales se ha demostrado sistemáticamente que la influencia que ejercen los directores sobre los alumnos se ve únicamente superada por la de los docentes (Leithwood *et al.*, 2006). Los directores eficientes fomentan el desarrollo de comunidades de aprendizaje mediante el apoyo de una ética de servicio colectivo sólida y complementaria. En líneas generales, estas prácticas de liderazgo son comunes a los distintos contextos pero también muy adaptables y dependientes de su aplicación concreta. En este estudio se analizaron las relaciones entre el liderazgo escolar y la implementación del Programa de la Escuela Primaria (PEP) del Bachillerato Internacional (IB). La investigación se llevó a cabo en seis colegios ubicados en seis países europeos distintos (Austria, Inglaterra, Alemania, Italia, Países Bajos y Suecia) con experiencias diversas en la implementación del PEP.

Diseño de la investigación

Los investigadores utilizaron un diseño de estudio de caso, de múltiples perspectivas y método mixto,

que comprendió encuestas al personal y entrevistas exhaustivas. La investigación se basó en los protocolos de estudios de caso para analizar el liderazgo escolar establecido y validado por el Proyecto Internacional de Dirección Escolar Exitosa (Day, 2010).

Cuestionario

El cuestionario se diseñó principalmente para aportar datos complementarios al análisis cualitativo de los seis estudios de caso. Constaba de cinco secciones principales con un total de 147 preguntas. Se completaron un total de 86 cuestionarios en los seis colegios seleccionados para los estudios de caso.

Colegios seleccionados para los estudios de caso

Esta investigación incluyó estudios de caso de liderazgo en seis colegios que imparten el PEP. La tabla 1 ofrece información general de los contextos de estos seis colegios. A partir de entrevistas realizadas a una muestra intencional de equipos directivos y docentes de cada colegio se recopilaban datos cualitativos.

Pseudónimo del colegio	Tamaño del colegio	Número de miembros del personal	Número de participantes en la entrevista		Año de acreditación
			Docentes	Directivos	
Colegio 1	500	27	6	4	2003
Colegio 2	600	28	6	3	1999
Colegio 3	200	33	12	4	1999
Colegio 4	38	5	2	3	2012
Colegio 5	66	11	7	2	2010
Colegio 6	663	86	5	3	1997

Tabla 1: Resumen de contextos escolares

También se recogió documentación sobre la dirección escolar, que se incorporó a los análisis.

Hallazgos

Resultados del cuestionario

Implementación del PEP

La primera parte del estudio examinó las actitudes de los encuestados en torno a la implementación y el funcionamiento del PEP en cada colegio. Los resultados mostraron visiones muy positivas tanto del PEP en general como de su implementación en particular. Las respuestas más positivas de los participantes indicaron que los directores estaban comprometidos con el PEP y los docentes estaban satisfechos con las oportunidades de desarrollo profesional. Las puntuaciones medias más bajas correspondían a aspectos específicos relativos a la función del director, la comunicación con los padres y el desarrollo de los alumnos para participar en la toma de decisiones.

El director del colegio

Esta sección examinó las actitudes de los encuestados hacia el director del colegio. Las preguntas con las puntuaciones medias más elevadas se referían a las cualidades personales, en particular, las relativas a su pasión por el bienestar y el desarrollo de los alumnos, y a los elementos estratégicos de su función, específicamente al expresar las grandes expectativas del personal. Las dos preguntas con las puntuaciones medias más bajas aludían al trabajo del director con la comunidad local.

Un hallazgo fundamental de la investigación concierne a la función del director de desarrollar y compartir una visión que ofrezca claridad con respecto a los principios y los objetivos del colegio. En este estudio, los directores eran considerados como “guardianes” de la cultura del colegio. Según explicó uno de los directores:

Un currículo representa solo una parte del PEP. Es una mentalidad, una cultura. Es un todo integral. Aunque [el coordinador del PEP] examinará el currículo y se asegurará de que los docentes realizan las tareas... mi labor abarca una visión más amplia del colegio como lugar de mentalidad internacional, de indagación...

El modo en que los directores eligen realizar su trabajo (incluso cómo articulan una visión para el colegio), a quién nombran y cómo apoyan al personal influyen en la cultura del colegio y, por consiguiente, en la forma de trabajar de otros miembros del equipo directivo, en particular el coordinador del PEP, y de implementar el

programa. El trabajo estratégico puede considerarse la contribución más importante del director al PEP.

Grado en que el director y el coordinador del PEP muestran cualidades del perfil de la comunidad de aprendizaje del IB

Las respuestas a las dos últimas secciones del cuestionario indican que los encuestados consideraban que tanto el director del colegio como el coordinador del PEP mostraban las cualidades relacionadas con el perfil de la comunidad de aprendizaje. Una de las características constantes observadas durante el análisis de los datos del cuestionario fue que, en todos los colegios, se percibía que el coordinador del PEP muestra más características del perfil de la comunidad de aprendizaje del IB que el director. Tras un análisis más exhaustivo quedó patente que, según los encuestados, los coordinadores del PEP estaban más dispuestos a escuchar a los demás y mostraban más entusiasmo por su propio aprendizaje que los directores.

Resultados de los estudios de caso

Fomento de los valores del PEP

Los colegios internacionales son instituciones dinámicas en las que, en su mayoría, se producen cambios frecuentes de padres, alumnos y docentes tanto dentro como fuera de la institución. Por tanto los equipos directivos se enfrentan a un desafío inevitable para garantizar la estabilidad, la continuidad y la calidad. En cada colegio seleccionado para los estudios de caso, los miembros de los equipos directivos mostraron un compromiso sólido y apasionado con los valores del IB. No obstante, a pesar de que su sentido colectivo de identidad y “pertenencia” era evidente, no siempre se reflejaba en los docentes. Varios colegios habían nombrado a docentes con poca o ninguna experiencia en el PEP. Algunos de estos docentes, dada la falta de comprensión profunda o de oportunidades para participar en actividades de desarrollo profesional continuo, no podían o no querían abandonar sus prácticas docentes anteriores con las que habían obtenido buenos resultados. Este hecho puede afectar a la solidez de la transmisión de los valores fundamentales del PEP a los alumnos.

Los colegios abordaron estos problemas adoptando varias estrategias. De manera informal, facilitaron la colaboración para que los nuevos docentes pudieran integrarse en los métodos de trabajo del colegio, incluso del PEP. Asimismo, los colegios se valieron de mecanismos formales, como el establecimiento de programas de capacitación inicial, con los que, por

ejemplo, se permitía al nuevo personal asistir a talleres de desarrollo profesional del IB y a formación “interna”.

Desarrollo profesional continuo

Muchos participantes hicieron hincapié en la importancia del desarrollo profesional continuo vinculado directamente al PEP, aunque también destacaron su relativa inexistencia. Es más probable que los docentes mejoren y adopten sistemáticamente las prácticas del programa cuando existen políticas coherentes y constantes para el desarrollo profesional inicial y continuo para todos los maestros del PEP. No obstante, los resultados del desarrollo profesional continuo deben ponerse en práctica. Además de ofrecer este tipo de desarrollo, los equipos directivos también deberían fomentar un entorno que anime a los docentes a innovar, reflexionar y desarrollar sus prácticas.

Situación del coordinador del PEP

En todos los casos excepto en uno, los coordinadores del PEP eran miembros del equipo directivo a tiempo parcial y se encargaban tanto de los compromisos pedagógicos de la clase como de sus responsabilidades de coordinador. Se señaló que el coordinador del PEP asumía una función “práctica”.

Coordina todas nuestras planificaciones y, además de dedicar mucho tiempo a la coordinación de las evaluaciones previas, se ocupa de que no nos perdamos. Coordina toda la información de nuestras evaluaciones previas y posteriores. Está disponible si necesitas ayuda con el aprendizaje conceptual [...]. Nos apoya mucho y siempre está ahí cuando necesitamos ayuda. (Colegio 2, maestro)

Inevitablemente, el tiempo destinado a cubrir las necesidades de la función se consideró problemático. Esto afectó a su capacidad para dirigir y a su situación en los colegios. Con frecuencia, los coordinadores no eran miembros del equipo ejecutivo de liderazgo, de manera que no formaban parte de los principales procesos de toma de decisiones estratégicas. El nombramiento del coordinador es muy importante para el funcionamiento del PEP. Los hallazgos de este estudio ponen de manifiesto no solo la importancia de identificar a la persona adecuada para desempeñar esta función, sino también la de garantizar que cuenta con autoridad en su liderazgo y apoyo en el colegio.

Colaboración entre el coordinador del PEP y el director

Otro tema recurrente en este análisis de las relaciones entre el liderazgo escolar y el funcionamiento del PEP

fue las diferentes funciones de liderazgo que llevan a cabo el director del colegio y el coordinador del PEP (solo en un colegio se combinaban las dos funciones). Mientras que el coordinador del PEP se responsabilizaba de establecer procedimientos operativos para la planificación y la implementación del PEP, el director se encargaba de supervisar la implementación y garantizar la coherencia entre la cultura del colegio y los principios y los objetivos del PEP. En general se consideraba que el coordinador del PEP se involucraba más directamente en el trabajo de los docentes, mientras que el director del colegio era responsable de los elementos estratégicos generales del liderazgo. El modo en que estas dos funciones colaboran resulta importante para los colegios que adoptan el PEP.

Gestión de múltiples funciones: limitaciones de los colegios pequeños

Muchos de los problemas de liderazgo estaban relacionados con las limitaciones que presentan los colegios pequeños con cambios recientes en el personal. Un claro mensaje que surgió a partir del estudio fue que la función del coordinador del PEP requería dedicarle tiempo y un gran reconocimiento. Un coordinador del PEP describió las frustraciones que sentía al tener que desempeñar tantas funciones y cómo le repercutía personalmente.

A veces me parece excesiva la cantidad de responsabilidades que tengo. En ocasiones siento que hay demasiadas cosas y que estoy distraído y no puedo centrarme en una sola. Quizás otras personas lo gestionan de forma diferente o mejor. Así que, en ese sentido, a veces me parece estresante. (Colegio 5, coordinador del PEP)

El liderazgo en los colegios pequeños supone un desafío para todo el personal. En lo que respecta al liderazgo, esto requiere que la gente desempeñe múltiples funciones, lo que por otra parte implica una intensidad y una diversidad que, a su vez, pueden ocasionar una renovación del personal considerable. Probablemente contratar y mantener a los docentes en dichas circunstancias representa una dificultad.

Desarrollo de la comprensión por parte de los padres

Los encuestados indicaron que una de las funciones elementales del director era relacionarse con los padres, sin embargo este aspecto de su práctica parecía ser menos eficaz que otros. Dada la poca permanencia de la población internacional en muchos colegios, no todos los padres ni los alumnos contaban con experiencia previa en el IB, ni todos estaban convencidos de su valor.

De algún modo, todos los colegios intentaban, a menudo con éxito, mantener el diálogo con los padres sobre el desarrollo y el progreso de sus hijos a lo largo del programa. Esto sucedió en ocasiones estructuradas, por ejemplo, en reuniones periódicas entre docentes y padres, y en la presentación final de la exposición del PEP. Sucedió también en las conversaciones entre los padres y el personal mantenidas al principio y al final del día. El colegio 3, por ejemplo, había establecido un inicio informal de la jornada escolar para facilitar este tipo de interacción. Se mencionaban otros ejemplos, como ofrecer a los padres una “iniciación” al PEP, de este modo se daba información básica sobre el programa y se permitía el debate a partir de preguntas o inquietudes.

Implicaciones para la práctica en el futuro

Basándose en el estudio, los investigadores identificaron varias implicaciones para la práctica en el futuro. A continuación se ofrece una selección de estos hallazgos.

Valores y prácticas de los directores

- Probablemente, el tipo de estructuras y culturas que establece el director influirán de manera positiva o negativa en la calidad, la eficacia y las prácticas del coordinador del PEP.
- Solo si los directores comprenden los conceptos, los valores y las prácticas del PEP, la tendencia a conseguir que su desarrollo se acelere en el colegio será mayor.

Reducir la variación en el colegio

- Si los procesos de selección de personal son más capaces de atraer a maestros con experiencia en el PEP, es probable que haya menos variación en las prácticas docentes del programa.

Garantizar la fidelidad a los valores del PEP

- Los colegios donde los directores han tenido experiencia en la enseñanza del PEP son más propensos a mostrar los valores y las prácticas del programa.

Situación del coordinador del PEP y tiempo para dirigir

- El éxito del PEP puede mejorarse si el coordinador del programa forma parte de un equipo ejecutivo central de liderazgo y dispone de “tiempo adecuado para dirigir” el desarrollo profesional inicial y continuo de los maestros del PEP.

Desarrollo profesional continuo

- Es más probable que los docentes mejoren y adopten sistemáticamente las prácticas del programa cuando existen políticas coherentes para el desarrollo profesional continuo para todos los maestros del PEP.

Bibliografía

DAY, C. *Conducting research on successful school principals: Associate member's guide*. Nottingham (Reino Unido): Universidad de Nottingham, 2010.

LEITHWOOD, K.; DAY, C.; SAMMONS, P.; HARRIS, A.; HOPKINS, D. *Seven strong claims about successful school leadership*. Nottingham (Reino Unido): National College for School Leadership, 2006.

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

Para citar el informe completo, utilice la siguiente referencia:

DAY, C.; TOWNSEND, A.; KNIGHT, R.; RICHARDSON, K. *School leadership in the Primary Years Programme*. Bethesda (EE. UU.): Organización del Bachillerato Internacional, 2016.

© Organización del Bachillerato Internacional, 2016
International Baccalaureate® | Baccalauréat International® | Bachillerato Internacional®