

Influencia del contexto para responsables de departamentos de español en escuelas secundarias de Indonesia, China y Hong Kong

(Influence of the Context in the Role of a Head of the Spanish Department in Indonesia, China and Hong Kong)

Horacio Javier Silva Rivera,¹ Canggu Community International School, Indonesia

Resumen: Hasta ahora se han publicado diversos trabajos sobre la influencia de un contexto determinado en el desempeño del profesor de español. Este trabajo aborda la cuestión del contexto desde la perspectiva de la gestión de un departamento de español en educación secundaria, centrándose en aspectos claves a tres contextos particulares en Asia: Hong Kong, China e Indonesia. En particular, se analizarán y destacarán la importancia de las relaciones personales, los conceptos de comunidad y organización institucional, además de la responsabilidad, entendida como rendición de cuentas, como factores influyentes y comunes a los tres contextos, lo cual es de suma importancia para los responsables de departamento, pudiendo también servir como referencia para futuras investigaciones en otros contextos.

Palabras clave: contexto, influencia, organizaciones, comunidades, relaciones personales, rendición de cuentas

¹ Horacio Javier Silva Rivera, Jalan Subak Sari, Banjar Tegal Gundul, Tibubeneng, Kuta Utara, Badung, Bali – Indonesia 80361, Canggu Community School. Email: javisilva21@hotmail.com

Abstract: Up to now, several studies have been published on the influence of a specific context on the performance of a Spanish teacher. This research addresses the context issue from the perspective of the management of a Spanish department in secondary education, focusing on key aspects of three contexts in Asia: Hong Kong, China and Indonesia. In particular, the importance of personal relationships, the concepts of communities and institutional organisations, as well as accountability, will be analysed and highlighted as common influential factors to all three contexts, which is of high importance for department heads, while might also serve as a reference for future research in other contexts.

Keywords: Context, Influence, Organisations, Communities, Personal Relationships, Accountability

Introducción y contexto

A lo largo de mi experiencia como profesor de español durante más de diez años en varias escuelas, he tenido la suerte de trabajar con una gran cantidad de profesionales de los cuales he aprendido mucho sobre mi profesión. Además de la experiencia adquirida al trabajar con tan apasionados profesionales, tuve la oportunidad de enseñar en entornos de escuelas secundarias locales e internacionales en Hong Kong, China e Indonesia. Esto amplió mis horizontes en el campo educativo y desató mi pasión por el liderazgo, lo que ya he experimentado en mis dos escuelas anteriores en Hong Kong y Shanghái, donde trabajé como responsable del departamento de español. A pesar de no ejercer ese cargo en mi actual escuela en Indonesia, soy responsable de todos los asuntos relacionados con mi materia, ya que soy el único profesor de español en la escuela y, por lo tanto, he aceptado todas las funciones de un responsable de departamento.

Breve presentación de las escuelas secundarias

Después de dos años trabajando como profesor en una escuela secundaria de Inglaterra y tres en otra escuela de Shenzhen (China), llegó el turno de Hong Kong, donde pasé tres años trabajando en una escuela secundaria local a la que asistían, principalmente, estudiantes locales que preparaban el Diploma de Educación Secundaria de Hong Kong (HKDSE, por sus siglas en inglés). Aunque no se ofrecía un plan de estudios internacional, los estudiantes de español se preparaban para los exámenes de Cambridge Assessment International Education, de educación secundaria y bachillerato (IGCSE y AS Level, respectivamente, por sus siglas en inglés). Por aquel entonces, el departamento de español estaba compuesto de tres profesores y un asesor externo.

Mi etapa posterior fue en Shanghái, donde trabajé dos años para una escuela internacional que ofrecía nuevamente el plan de estudios internacional de Cambridge (IGCSE y A Level) a estudiantes locales e internacionales. Por entonces, el departamento de español estaba compuesto por tres profesores.

Finalmente, llegó mi etapa en Indonesia, donde actualmente trabajo para una escuela que ofrece dos currículos internacionales reconocidos internacionalmente, IGCSE y Programa del Diploma del Bachillerato Internacional (IBDP, por sus siglas en inglés), a alrededor de 250 estudiantes de secundaria locales e internacionales. La asignatura de español está incluida dentro del departamento de otros idiomas distintos al inglés (LOTE, por sus siglas en inglés).

Objetivo de la investigación

En esta investigación exploraré la influencia que ejerce el contexto sobre el papel del responsable del departamento de español en tres escuelas asiáticas diferentes, ubicadas en Hong Kong, China continental e Indonesia, y analizaré los roles fundamentales de un jefe de departamento en estos contextos. Enfocaré mi investigación en la influencia del contexto externo en los valores centrales de estas escuelas y cómo estos valores se moldean a partir de la comunidad en la que están inmersos. Al final de este estudio sacaré algunas conclusiones que podrían ser de interés para responsables de departamento y profesores.

Tengo un profundo interés en este tema debido a mi experiencia en los diversos entornos escolares descritos anteriormente. En todos estos casos, los contextos locales y nacionales desempeñaban un papel importante en la dirección de las escuelas. En consecuencia, era esencial para mí, como responsable de departamento, comprender estas culturas, para poder tenerlas en cuenta al planificar y administrar el departamento correspondiente. Para lograr mi objetivo, analizaré las funciones de un responsable de departamento utilizando las investigaciones de Bassett (2016) y Bennett (2003) sobre el papel y el propósito del liderazgo de rango medio, que corresponde al de los responsables de departamento. La teoría de las culturas sociales y organizativas de Dimmock y Walker (2003) y la de la comunidad y el poder de Busher, Hammersley-Fletcher y Turner (2007) se estudiarán para describir el contexto externo y su fuerte conexión con las escuelas. Finalmente, considerando mi propia experiencia, es importante analizar los conceptos de responsabilidad y compañerismo, ya que tienen una gran influencia en el

trabajo del responsable de departamento. La investigación de Leithwood (2001) también me servirá de apoyo para explorar esto.

Al comparar y contrastar mi experiencia en los tres contextos, abordaré el objetivo principal de este estudio: la influencia del contexto en el papel de un responsable de departamento. Buscar similitudes y diferencias entre contextos me servirá para descubrir hasta qué punto es importante esta influencia, además de señalar si existen algunas características comunes a los diferentes contextos.

Esquema de la investigación

En la sección de revisión bibliográfica describiré el marco teórico basado en la investigación de varios autores sobre la influencia del contexto en las escuelas secundarias, la diferencia entre las culturas sociales y organizacionales (escuelas como organizaciones o comunidades) y las funciones más destacadas de los líderes intermedios, como es el caso de los responsables de departamento. Las escuelas internacionales alrededor del mundo, a menudo, comparten características similares, como la elección de asignaturas, el currículo o las obligaciones de los responsables de departamento. Sin embargo, a lo largo de esta sección, me centraré en identificar las influencias externas derivadas de la ubicación de la escuela, que pueden afectar las decisiones tomadas por estos responsables.

La discusión abordará los temas clave descritos en la introducción, contrastando la bibliografía revisada con mi propia experiencia, así como las implicaciones obtenidas de mis hallazgos. La reflexión se antoja fundamental para dar respuesta a algunas preguntas esenciales: ¿Respalda mi opinión original la bibliografía revisada?

Si es así, ¿en qué medida? ¿Hay alguna similitud entre contextos en el papel de un responsable de departamento?

Finalmente, el análisis crítico de los hallazgos expuestos a lo largo de esta investigación permitirá sacar conclusiones que podrían ser útiles para aquellos responsables de rango medio en las escuelas internacionales interesados en administrar y desarrollar sus departamentos. En esta sección surge otra pregunta clave: ¿Cómo podrían beneficiarse los líderes intermedios de mis hallazgos? Aunque mi investigación se basa en tres contextos particulares, otros responsables pueden encontrar similitudes aplicables a su propio contexto.

Revisión bibliográfica

Influencia del contexto de las escuelas

El conocimiento sobre el contexto particular de una escuela es fundamental para comprender los estándares de prácticas y dinámicas de una organización educativa. Por ejemplo, de conformidad con las leyes del país, los estudiantes de escuelas internacionales en China deben tomar el Zhong Kao (examen nacional de educación secundaria) a la edad de 15 años, independientemente de si siguen un plan de estudios internacional o no. En contraste, las regulaciones de Indonesia no requieren que las escuelas internacionales también adopten un currículo local. Pasar por alto el impacto de los contextos sociales y políticos (Busher et al. 2007) tiene una repercusión negativa no solo para los responsables escolares sino también para los profesores, lo que, sin duda, afecta a la efectividad de toda la organización. Esta interacción entre la organización interna

y la externa (comunidad local, regional o nacional) en la que se ubica la escuela tiene un impacto en las elecciones y valores de los responsables escolares, incluidos los de rango intermedio, como es el caso de los responsables de departamento, que se ven afectados por la naturaleza, la dirección y el ritmo del contexto en el que se encuentra inmersa la escuela (Leithwood et al. 2006). Mis escuelas anteriores en Shanghái y Hong Kong, por ejemplo, estaban orientadas exclusivamente a obtener excelentes resultados académicos, forzados por la percepción social del logro académico y fomentado la competencia entre los propios estudiantes y con otras escuelas. Por otro lado, este no es el caso de mi escuela en Bali, donde los objetivos principales de la escuela no están orientados a resultados académicos, ya que la comunidad no ejerce ninguna presión sobre esto.

A pesar de la marcada influencia del contexto, la mayoría de las investigaciones sobre los responsables de rango intermedio hasta ahora solo se han centrado en sus funciones y características, "dando poca consideración a la influencia de los contextos sociales y políticos en la elección de acciones por parte de los responsables escolares" (Busher et al. 2007, p.405). Si "la cultura de una comunidad subyace y rodea todas las acciones que se desarrollan en ella" (Hopkins 2001, citado en Busher et al. 2001, 407), incluidas las escuelas, parece que se necesitan más estudios etnográficos para evaluar a los cargos intermedios en el contexto particular en el que están trabajando, en lugar de centrarse solo en las características de un responsable de departamento, lo que implicaría que serían transferibles e igualmente efectivas independientemente de cualquier factor social, económico o político. Al implementar nuevos cambios dentro de un departamento, los responsables no deben

ignorar la comunidad social dentro de la cual opera su escuela. Por el contrario, deben considerar no solo los factores culturales sino también las circunstancias políticas, socioeconómicas y étnicas del lugar (Busher et al. 2007).

Organizaciones y comunidades

Con frecuencia, una escuela se define como una organización que opera dentro de una comunidad. Como resultado, se acepta comúnmente que las escuelas deben ser la plataforma para transmitir los valores y las creencias de la comunidad particular en la que se encuentran. Sin embargo, la realidad es que las escuelas tienden a ser organizaciones aisladas de las comunidades en las que están involucradas. En su trabajo, Sergiovanni (1994) propuso cambiar esta idea de escuelas como organizaciones para transformarlas en comunidades reales de personas que comparten objetivos, valores y conceptos comunes, lo cual beneficiaría a las escuelas brindando resultados positivos. Este alineamiento entre las escuelas y las comunidades no solo podría mejorar la eficiencia de la organización, sino también crear un sentido de pertenencia y de identidad común, motivando a docentes y estudiantes por igual. Por lo tanto, Sergiovanni presenta a las escuelas exitosas como comunidades de personas cuyas relaciones crean una unidad de ser, donde todos comparten un hábitat, metas y valores comunes. Reflexionando sobre el concepto actual de escuela internacional, existe una diversidad de entornos en los que esto podría ser difícil de implementar, debido, entre otros factores, a la gran cantidad de estudiantes internacionales que provienen de contextos muy diferentes o también a las peculiaridades de la cultura local.

Además de esta conexión entre organizaciones y comunidades, Dimmock y Walker (2003) establecieron una marcada diferencia entre la cultura social y la organizacional. Las culturas organizacionales (por ejemplo, las escuelas) son aquellas gestionadas y modificadas deliberadamente por la dirección del centro escolar. Por el contrario, las culturas sociales están fuera de la influencia de los líderes escolares y solo cambian durante largos períodos de tiempo. Ahora podría plantear la pregunta de si los líderes escolares, incluidos los responsables de departamento, están dispuestos y saben cómo integrar la cultura social en las prácticas escolares, o simplemente la evitan debido a la falta de control que podrían ejercer sobre ella. Una solución podría ser formar una microcultura (Mittendorf et al. 2006) dentro de la escuela que incluya elementos positivos y respetuosos tanto de una organización como de la cultura de una sociedad. Esta cultura escolar compartiría normas, valores y creencias comunes a cada miembro de la escuela, lo que en última instancia involucraría a todos, incluidos los profesores, en el logro de las metas organizacionales (Yu et al. 2002).

Funciones de los responsables de departamento en las escuelas

Después de explorar la influencia del contexto y las comunidades para una escuela secundaria, ahora me enfocaré en analizar cómo esto afecta a los responsables intermedios, tales como los encargados de departamento. Estos responsables desempeñan un papel esencial dentro de la escuela, ya que desarrollan y mantienen la calidad de la experiencia de aprendizaje de los estudiantes (Bennett 2003). Planifican y administran su departamento considerando no

solo a los estudiantes y profesores, sino también los factores externos mencionados anteriormente: el contexto de la escuela y las características de la comunidad. Además, trabajan constantemente como un puente entre los profesores y los responsables escolares (Basset 2016), con la responsabilidad de involucrar a los profesores del departamento en iniciativas escolares (Dinham 2007; Ministerio de Educación, 2012). Los responsables intermedios son facilitadores de la comunicación no solo entre sus compañeros y los responsables de mayor rango, sino también con los padres y otros miembros de la comunidad, con una gran variedad de responsabilidades, como ayudar a resolver problemas o transmitir información entre los miembros de la escuela y su comunidad. La investigación de Basset (2016, p.98) señaló las funciones comunes de un responsable de departamento en una escuela secundaria: “interacciones interpersonales; liderazgo; administración del presupuesto; planificación estratégica; monitoreo y evaluación del desempeño del personal; desarrollo del personal y establecimiento de una visión de departamento”. No es una coincidencia que las interacciones interpersonales sean la primera característica en la lista, ya que se supone que los responsables de departamento están altamente capacitados y son expertos en relaciones personales para negociar y tratar tanto con la dirección de la escuela, como con profesores, estudiantes y padres (Busher 2005).

Además, mantener una buena relación con los compañeros de departamento es esencial para los responsables, ya que este compañerismo es una condición previa de la efectividad (Bennett 2003) y tiene un fuerte impacto en otras funciones de dichos responsables. Este concepto está particularmente involucrado en el monitoreo, la evaluación y el desarrollo del personal, ya que los responsables

tienden a no aceptar de buen agrado la idea de monitorear el control de calidad (Bennett 2003), por miedo a que otros profesores lo consideren intrusivo. En cambio, se podría presentar como una actividad departamental en la que los profesores están en continuo aprendizaje, compartiendo conocimiento unos con otros, lo que lleva a una sensación de unidad y cooperación necesaria para formar un departamento exitoso. Por lo tanto, un responsable debería establecer y mantener una cultura de investigación y reflexión dentro del departamento, donde todos los participantes se comprometan y alienten la planificación y desarrollo colaborativos (Leithwood 2001).

La rendición de cuentas es otro concepto clave que debe tenerse en cuenta al analizar la posición de responsable departamental. La presión sobre los resultados académicos de los estudiantes por parte de la dirección escolar a menudo se centraliza en el líder del departamento, de quien se espera que logre alcanzar los objetivos establecidos por la escuela, los cuales, en la mayoría de los casos, se centran básicamente en evaluar a los estudiantes, siendo los resultados académicos el único criterio de los logros de un responsable de departamento (Leithwood 2001). Bassett (2016) afirmó que los responsables intermedios con frecuencia son críticos con la dirección de la escuela debido a los objetivos generales que estos establecen, los cuales, en muchas ocasiones, son difícilmente alcanzables. Para cambiar esto, Leithwood propuso construir un apoyo comunitario más fuerte para un plan de estudios humano y bien equilibrado dentro de las escuelas, donde los profesores y los responsables intermedios no se desvíen de la instrucción para dedicarse exclusivamente a la preparación de exámenes y donde los estudiantes estén expuestos a un plan de estudio más amplio. Sin embargo, crear

un plan de estudio más amplio que pueda equilibrar la preparación de exámenes y la instrucción, al mismo tiempo que proporciona a los estudiantes y profesores estrategias para desarrollar el aprendizaje de preguntas y lidiar con la presión, es una tarea ardua y difícil de llevar a la práctica sin apoyo de la dirección de la escuela.

Discusión

En esta investigación, me propuse analizar la influencia de tres contextos particulares sobre el papel del responsable del departamento español basado en la revisión bibliográfica y mi propia experiencia actual y pasada. Como se describe en dicha revisión, tres son los principales temas de discusión en esta sección: el contexto, las escuelas como comunidades y las funciones comunes de los responsables de departamento.

En primer lugar, la revisión bibliográfica sobre líderes de departamento que trabajan en un contexto particular muestra que los factores sociales, políticos y económicos son esenciales al elaborar un plan departamental. Sin embargo, parece necesaria más investigación etnográfica para evaluar a dichos responsables en un contexto particular.

En segundo lugar, los valores de la comunidad y la cultura locales son aspectos importantes para el desarrollo de un departamento y deben incluirse en la práctica docente. Al mismo tiempo, los responsables de departamento deben considerar los pros y los contras de estos factores, seleccionando, particularmente, aquellos que puedan ser beneficiosos para el desarrollo de los estudiantes.

Finalmente, tomando como punto de partida el hecho de que cada contexto es diferente y, por lo tanto, los roles de los líderes

cambian de un lugar a otro, la revisión bibliográfica destacó dos aspectos esenciales vinculados a esta posición: responsabilidad, enfocada a la rendición de cuentas, e interacciones personales.

Consideraciones sobre el contexto

La investigación realizada por Busher et al. (2007) sobre la conexión entre los líderes de departamento con la comunidad y el poder es fundamental para esta aproximación sobre el contexto. La construcción de esta relación personal con otros miembros de la comunidad y de la escuela es crucial para los responsables departamentales, especialmente aquellos que son nuevos en una escuela, para comprender la idiosincrasia de un contexto particular. El uso eficiente de esta información permitiría a los responsables elaborar un plan departamental exitoso y facilitar su implementación. En el contexto particular de Shanghái y Hong Kong, el interés personal por aprender acerca de la cultura y las normas de ambos lugares me proporcionó suficientes estrategias para adaptarme rápida y eficientemente a la nueva situación. Ser capaz de comprender y poner en contexto los valores y normas vigentes tanto de una organización como de una sociedad beneficia a los responsables al alinear sus puntos de vista con los de su comunidad y escuela, haciendo frente a menos problemas que otros líderes de rango intermedio que son nuevos en el contexto (Busher et al. 2007).

Por otro lado, ignorar la información sobre el contexto lleva a situaciones negativas como la aparición de conflictos o la reiteración de errores. En consecuencia, los líderes de departamento que implementan el mismo plan en contextos tan diversos como China continental, Hong Kong e Indonesia podrían enfrentarse a enormes

desafíos e incluso a la oposición de otros miembros de la comunidad o de su propia organización. Un ejemplo ilustrativo podría ser el resultado del aprendizaje de los estudiantes de Shanghái y Hong Kong, el cual se basa, esencialmente, en un desempeño académico exitoso. Esto lleva a una feroz competencia entre las escuelas secundarias por obtener los mejores resultados académicos, ya que los padres en estas sociedades le dan un valor extraordinario a este factor al decidirse entre una escuela u otra para sus hijos e hijas. Incluso aquellas familias extranjeras que puedan tener valores diferentes en sus propios países aceptan esto como una norma. En contraste, los estudiantes y profesores en Bali no experimentan tanta presión para obtener tan notables resultados académicos. En realidad, se hace más hincapié en el desarrollo de las habilidades personales de los estudiantes, a la vez que se intenta inculcar un sentido de pertenencia a la comunidad, siendo labor de los responsables inculcar estos valores en sus propios departamentos. Una vez más, esta situación es aplicable a todas las familias, independientemente de su nacionalidad, ya que tanto las locales como las extranjeras valoran mucho la importancia de un entorno libre de estrés para sus hijos e hijas.

Transformando las escuelas en comunidades

En su investigación, Sergiovanni (1994) aboga por una escuela más cercana a los valores de la familia y la comunidad, en contraste con la percepción generalizada de que las escuelas internacionales se inclinan hacia valores empresariales. Las escuelas internacionales son organizaciones autosuficientes que a menudo dependen de las tasas escolares que abonan las familias, pero no siempre represen-

tan los valores de la comunidad en la que están inmersas. Como se menciona anteriormente en esta investigación, la idea de una escuela exitosa en Shanghái se basa en el logro académico de sus estudiantes, medida a través de los resultados obtenidos en los exámenes. Los responsables de departamento con frecuencia diseñan sus planes basándose únicamente en esta premisa establecida por las escuelas, ya que su trabajo puede depender de esto, muchas veces sin tener en cuenta los valores vigentes en la comunidad. A pesar de esto, es razonable pensar que si los responsables departamentales pueden involucrar por igual a padres, profesores, estudiantes y otros miembros de la comunidad en el proceso de aprendizaje, siendo capaces de inculcar un sentimiento unitario, mejorará la eficiencia, lo que finalmente desembocará en resultados positivos para los alumnos y el propio departamento.

Si llevar los objetivos y valores de la comunidad a nuestros departamentos es tan beneficioso para nuestros estudiantes, entonces la pregunta podría ser cómo llevar a cabo esta fusión cuando los líderes escolares presionan constantemente a los responsables departamentales para obtener resultados académicos sobresalientes en el menor tiempo posible. Una respuesta a este problema podría ser la formación de una microcultura (Mittendorf et al. 2006) dentro del departamento donde los responsables implementen gradualmente creencias y valores comunes, involucrando a estudiantes, padres y profesores en el proceso de aprendizaje. En el caso de mi escuela secundaria en Hong Kong, el departamento de español organizó y participó con éxito en una gran cantidad de actividades, destinadas no solo a acercar la cultura española a la comunidad local sino también a enfatizar los vínculos comunes entre ambas

culturas. El apoyo y la participación de estudiantes, padres, profesores y otros miembros de la comunidad fue destacable.

Por otro lado, es cierto que la asimilación de elementos de la cultura social (Dimock y Walker 2003) en las escuelas no debería ser el único objetivo que debe incluir un responsable al planificar el departamento. Encontrar un equilibrio entre los diferentes valores y creencias podría ser la clave del éxito. Las escuelas que luchan por el éxito escolar, el cual basan únicamente en los resultados académicos, pueden carecer de otros aspectos igualmente importantes, pero no debe ignorarse el hecho de que establecen un objetivo claro: la obtención de buenos resultados. Por el contrario, una escuela que se niega a medir el éxito simplemente en los resultados de exámenes debería proporcionar a los profesores, estudiantes y padres otros objetivos claros en lugar de centrarse exclusivamente en aquello en lo que no quieren convertirse. Tal es el caso de la escuela en Bali, donde no se establecen objetivos claros aparte de enfatizar la trivialidad de las calificaciones para medir el éxito. Los responsables deben respetar y hacer buen uso de los objetivos y valores de la comunidad y la escuela, teniendo en cuenta al mismo tiempo la mejor manera de fortalecer el aprendizaje de los estudiantes para, con el tiempo, considerar los beneficios para los estudiantes de aquellas acciones que podrían estar en cierto nivel en desacuerdo con la organización para la que trabajan.

Funciones clave de un jefe de departamento

Responsabilidad

La rendición de cuentas, entendida como responsabilidad, es una práctica útil que mejora la efectividad de una escuela o un departamento basada en "el uso de evidencia sistemática, enfocándose en el aprendizaje de los estudiantes y alentando el monitoreo cuidadoso de la enseñanza y el progreso del alumno" (Leithwood 2001, 226). Sin embargo, este enfoque basado en datos a menudo se asocia simplemente a las pruebas de los logros académicos de los estudiantes. Como mencioné anteriormente, reducir el aprendizaje de los estudiantes simplemente a un grado o número tiene varias implicaciones para los responsables departamentales, ya que restringe el poder de implementar cambios dentro del propio departamento. Tal es el caso de mi antigua escuela en Shanghái, donde la evidencia y el monitoreo estaban puramente asociados a los resultados de los estudiantes en las pruebas internacionales, que no tenían en cuenta ningún conocimiento sobre otros aspectos importantes, como el contexto o la cultura local. Los estudiantes estaban expuestos a un plan de estudios estrecho y menos equilibrado que los de mis escuelas en Bali y Hong Kong, aunque en ambos casos también estaban preparando exámenes internacionales. La razón es que, en Hong Kong y Bali, la comunidad local juega un papel mucho más esencial dentro de la dinámica de la escuela, apoyando el desarrollo de los profesores y estudiantes. Los líderes departamentales son conscientes de este apoyo y se les anima a incluir elementos del contexto en el plan de estudios, como destacar la importancia de lograr un equilibrio que facilite el bienestar para los estudiantes, que es el caso de

mi escuela en Bali, en contraste con los resultados de los exámenes. Tanto los responsables de la escuela como los padres enfatizan la importancia de promover relaciones sólidas y hábitos saludables entre los estudiantes, en oposición a los líderes y las familias de mi escuela en Shanghái, donde la mayoría de los problemas planteados a los responsables de departamento se asociaban con la mejora en las calificaciones.

Interacciones interpersonales

Una serie de investigaciones señalaron que establecer una buena relación tanto con compañeros de trabajo, como con líderes de la escuela, padres y estudiantes, es una parte esencial del papel de un responsable departamental (Mercer y Ri 2006; Basset 2016; Dinham 2007; Ministry of Education, 2012; Busher 2005). Además de esto, no es suficiente con crear una relación positiva con otros miembros de la organización y de la comunidad, los responsables también deberían convertirse en facilitadores de la comunicación entre estos miembros. En Hong Kong y Shanghái, "los padres son vistos como una influencia en asuntos de disciplina de los alumnos" (Wise 2001, citado en Bennett 2003) y, por lo tanto, los responsables tendían a desarrollar una relación positiva con ellos. En ambos contextos, lograr que los padres se involucren en el proceso de aprendizaje mediante la implementación de una estrategia departamental basada en la comunicación abierta y permanente (a través de reuniones y correos electrónicos, por ejemplo) sobre el progreso de los estudiantes, resultó ser ampliamente positivo. Los datos recopilados a través de encuestas a estudiantes y padres respaldaron

esta idea, que contribuyó a establecer una conexión positiva entre los profesores, los padres y los estudiantes de español.

Si bien los compañeros son vistos como la influencia más importante por los responsables de departamento (Wise y Bush 1999, citado en Bennett 2003), es necesario para la efectividad del departamento que dichos encargados desarrollen una buena relación con la dirección de la escuela (Mercer y Ri 2006). La formación de relaciones estrechas con la alta gerencia en las escuelas de Hong Kong y Shanghái facilitó, por ejemplo, la organización de viajes a España para estudiantes. Estas experiencias resultaron ser exitosas y, con el tiempo, dieron pie a un vínculo más fuerte entre el departamento de español y la dirección escolar, lo que llevó a una mayor participación del departamento de español en el desarrollo y planificación general de la escuela.

Por todo lo expuesto en el párrafo anterior, es esencial que los encargados de departamento tengan especialmente en cuenta la comunicación y la cooperación entre colegas dentro del departamento, entendida como compañerismo. Busher (2005, citado en Bassett 2016, 100) declaró "que negociar y relacionarse con colegas es el núcleo del liderazgo intermedio". Por lo tanto, es importante que los responsables que buscan el desarrollo de su departamento involucren a sus colegas en la planificación y la toma de decisiones. El énfasis en la formación de equipos al confiar y dar responsabilidades a los compañeros facilita la formación de un departamento eficaz (Bennett 2003). Además, esta relación positiva contribuye a apoyar el desarrollo profesional de los miembros del departamento, ya que la observación y los comentarios proporcionados por los responsables departamentales a menudo son vistos como una "abrogación de la confianza" (Bennett 2003, 1) por los compañeros.

A lo largo de la experiencia, los encargados podrían aprender a adoptar diferentes enfoques destinados a facilitar esta observación. Como responsable de departamento en Shanghái, debido a diferentes factores que no facilitaban la observación directa de otros compañeros, decidí grabar algunas de mis clases y compartirlas con los compañeros de departamento. Como consecuencia directa, se formó un vínculo de confianza mayor, lo que propició que, al observar sus clases, mi presencia fuera percibida como menos intrusiva y un intercambio igual de información entre los profesores. La misma cultura de confianza se formó entre los compañeros en el departamento de español en Hong Kong, donde se alentaba a los profesores a asistir a las clases de español para observarnos los unos a los otros, como una forma de compartir y aprender juntos.

Relevancia de los hallazgos

Los temas discutidos a lo largo de esta investigación son relevantes para llegar a comprender los factores que deben ser tenidos en cuenta al planificar y organizar un departamento. Además, proporciona un contexto para analizar estrategias que yo mismo he implementado en algunas ocasiones, para mejorarlas o adoptar nuevas, con el objetivo de construir un departamento eficiente. Para ello, es fundamental trabajar en la construcción de relaciones sólidas con los compañeros, la dirección de la escuela y los miembros de la comunidad, teniendo en cuenta de forma permanente el contexto singular de la escuela en la que se esté trabajando.

Aunque esta investigación se basa en tres contextos particulares, otros responsables de rango medio podrían encontrarla útil y aplicable a su propio contexto, especialmente aquellos que trabajan

en China, Hong Kong e Indonesia. Las personas nuevas en Asia pueden encontrar especialmente interesante entender que no todo lo que ha funcionado en sus contextos anteriores se puede extrapolar a sus nuevas escuelas.

Conclusiones

La influencia del contexto escolar es un tema interesante para aquellos responsables de departamento que trabajan en entornos de escuelas internacionales alrededor del mundo. Dichos responsables deben ser conscientes de que al planificar un departamento transfiriendo exclusivamente las acciones anteriores a sus nuevos entornos escolares podrían estar ignorando los aspectos culturales y sociales del contexto local (Mercer y Ri 2006), lo que acarrearía consecuencias desfavorables para el propio departamento.

Además, la revisión bibliográfica que he llevado a cabo señala una correlación más fuerte de lo que inicialmente estimaba entre el éxito de un responsable de departamento y su consideración del contexto escolar al planificar las estrategias a aplicar. Es en este punto donde me gustaría resaltar que los encargados de departamento necesitan pasar el tiempo necesario y hacer todo lo posible por conocer la realidad del contexto antes de empezar a planificar e implementar sus acciones.

Por otro lado, la investigación sobre las escuelas como organizaciones aboga por la transformación escolar en comunidades con valores y objetivos compartidos. En este estudio argumento que los responsables, incluso cuando las escuelas son reacias a considerar estos valores, deben intentar transformar sus departamentos en

microculturas dentro de la escuela, incluyendo estos estándares sociales.

Entre la extensa lista de funciones de los responsables de departamento, he destacado dos que se deben tener cuidadosamente en cuenta de acuerdo con su contexto: responsabilidad, en cuanto a la rendición de cuentas, y compañerismo. Las expectativas de la escuela muchas veces solo se definen por los resultados de las pruebas estandarizadas, lo que afecta principalmente a las decisiones adoptadas por los encargados departamentales. Como responsable de departamento, abogo por superar este miedo a los malos resultados y proporcionar a los estudiantes un plan de estudios equilibrado, que, a la larga, traerá resultados positivos. Para lograr este objetivo, es esencial que actuemos como líderes que alientan la participación y colaboración de otros miembros de la comunidad y la escuela, especialmente de los compañeros de departamento, en la toma de decisiones.

Me gustaría concluir señalando que establecer un departamento exitoso no es una tarea fácil y requiere de mucho tiempo y una gran dedicación. Sin embargo, con bastante asiduidad los responsables carecemos de tiempo asignado tanto para la planificación como para el desarrollo de nuestro propio liderazgo (Bassett 2016), lo que conlleva a que en muchas ocasiones los responsables de departamento tengamos que priorizar las diversas consideraciones descritas en este trabajo. Ante tal situación, creo que el contexto debería incluirse en cualquier lista de prioridades, por muy breve que sea.

REFERENCIAS

- Bassett, Martin. 2016. "The role of middle leaders in New Zealand secondary schools: Expectations and challenges." *Waikato Journal of Education* Vol.21(1): 97–108. Acceso el 9 de diciembre de 2018. <https://doi.org/10.15663/wje.v21i1.194>
- Bennett, Nigel, Wendy Newton, Christine Wise, Philip A. Woods y Anastasia Economou. 2003. "The role and purpose of middle leaders in schools." *National College for School Leadership*. Acceso el 15 de febrero de 2019. https://dera.ioe.ac.uk/5118/14/download_id=17364&filename=role-purpose-of-middle-leaders-in-schools-full-report_Redacted.pdf
- Bush, Tony y Glover, Derek. 2003. "School Leadership: Concepts & Evidence, Summary Report." *National College for School Leadership*. Acceso el 5 de enero de 2019. https://dera.ioe.ac.uk/5119/14/dok217-eng-School_Leadership_Concepts_and_Evidence_Redacted.pdf
- Busher, Hugh, Linda Hammersley-Fletcher y Chris Turner. 2007. "Making sense of middle leadership: community, power and practice." *School Leadership & Management* 27(5): 405–422. <https://doi.org/10.1080/13632430701606061>.
- Dimmock, Clive y Walker, Allan. 2002. "School Leadership in Context - Societal and Organisational Culture." *Bush, Tony y Bell, Les. 2002. The Principles and Practice of Educational Management*. London: Paul Chapman. Acceso el 10 de diciembre de 2018. <http://www.bath.ac.uk/library/cla/education.bho/50319/dimmock-c.pdf>
- Hopkins, David. 2001. *School improvement for real*. London: Routledge. <https://doi.org/10.1177/136548020100400309>
- Hayes, Debra, Pam Christie, Martin Mills y Bob Lingard. 2004. "Productive Leaders and Productive Leadership: Schools as Learning Organisations." *Journal of Educational Administration*, 42(5): 520–538. Acceso el 7 de diciembre de 2018. <https://doi.org/10.1108/09578230410554043>.
- Jarvis, Adrian. 2012. "The Necessity for Collegiality: Power, Authority and Influence in the Middle." *Educational Management Administration & Leadership* 40(4): 480–493. DOI: 10.1177/1741143212438223.
- Leithwood, Kenneth. 2001. "School leadership in the context of accountability policies." *International Journal of Leadership in Education* 4(3): 217–235. Acceso el 20 de diciembre de 2018. <https://doi.org/10.1080/13603120110057082>.
- Leithwood Kenneth, Christopher Day, Pam Sammons, Alma Harris, David Hopkins, Qing Gu y Eleanor Brown. 2006. "Ten strong claims about successful school leadership." *National College for School Leadership*. Acceso el 20 de diciembre de 2018. <https://dera.ioe.ac.uk/2082/1/10-strong-claims-about-successful-school-leadership.pdf>.
- Mercer, David y Ri, Lai. 2006. "Closing the Gap: The Role of Head of Department in Chinese Secondary Schools." *Educational Management Administration & Leadership* 34(1): 105–120. DOI: 10.1177/1741143206059541.
- Mittendorff, Kariene, Femke Geijsel, Aimee Hoeve, Maarten de Laat y Loek Nieuwenhuis. 2006. "Communities of Practice

- as Stimulating Forces for Collective Learning.” *Journal of Workplace Learning* 18(5): 298–312. Acceso el 19 de noviembre de 2018. <https://doi.org/10.1108/13665620610674971>.
- Sergiovanni, Thomas J. 1994. “Organisations or Communities? Changing the metaphor changes the theory.” *Educational Management and Administration* 30: 214–66. Acceso el 19 de noviembre de 2018. <https://doi.org/10.1177/0013161X94030002007>.
- Stoll, Lousie. 1999. “School Culture and Improvement.” *Margaret Preedy, Ron Glatter and Christine Wise 2004. Strategic Leadership and Educational Improvement*: 93–108. London: Paul Chapman. Acceso el 10 de octubre de 2018. www.bath.ac.uk/library/cla/education.bho/50319/stoll-1.pdf.
- Wang, Hong. 2010. “Translating Policies into Practice: The Role of Middle-Level Administrators in Language Curriculum Implementation.” *Curriculum Journal*, 21(2): 123–140. Acceso el 7 de diciembre de 2018. <https://doi.org/10.1080/09585171003802637>.
- Yu, Huen, Kenneth Leithwood y Doris Jantzi. 2002. “The effects of transformational leadership on teachers' commitment to change in Hong Kong.” *Journal of Educational Administration* 40(4): 368–389. Acceso el 19 de noviembre de 2018. <https://doi.org/10.1108/09578230210433436>.

SOBRE EL AUTOR

Horacio Javier Silva Rivera: Profesor de español, Departamento de Lenguas, Canggu Community International School, Bali, Indonesia. Diplomado de Magisterio en Educación Primaria y licenciado en Psicopedagogía, tiene un Diploma de Postgrado de Español como Lengua Extranjera y un Máster en Educación Internacional (Liderazgo y Gestión). Lleva trabajando doce años en Asia, con experiencia en contextos chinos como los de Shanghái y Shenzhen, en Hong Kong y, actualmente, en Bali (Indonesia), donde se encuentra trabajando para Canggu Community International School.