

# 5 razones por las que debemos invertir en el nivel intermedio para mejorar la enseñanza y el aprendizaje

## Blog

Administración de la educación

Calidad de la educación

[Este artículo se publicó originalmente en la página web del IPE de la UNESCO](#)

**A menudo se dice que el profesorado es el corazón de la educación. Pero, cuando se trata de mejorar las prácticas del profesorado y los resultados del aprendizaje, quienes se encargan del planeamiento y quienes toman las decisiones políticas se fijan cada vez más en las funciones de un nivel diferente del sistema educativo: el escalón intermedio.**

Son los perfiles profesionales que trabajan entre la escuela y el nivel central y pueden desempeñar un valioso papel a la hora de cambiar las cosas que ocurren en el aula. Pero no en una única aula, sino en todo un sistema educativo. Esto se debe a que el liderazgo de nivel intermedio actúa como un único vínculo entre quienes elaboran las políticas y el profesorado, contribuyendo así a construir todo un sistema de aprendizaje basado en la colaboración y la confianza.

Más concretamente, el liderazgo del nivel intermedio —que a menudo desempeña funciones distritales o regionales o trabajan en varias escuelas— puede compartir conocimientos sobre las mejores prácticas, generalizar las innovaciones en el aula y proporcionar una dirección pedagógica muy necesaria a los y las profesionales del nivel escolar. También comprenden los problemas reales a los que se enfrenta buena parte del profesorado y, con su acceso al nivel central, pueden ir más allá del apoyo a las aulas o escuelas individuales para impulsar la transformación de todo el sistema.

Las reformas políticas globales han adoptado históricamente un enfoque más descendente, centrándose más en el nivel escolar como el lugar en el que se desarrollan en última instancia las reformas nacionales. Sin embargo, hoy en día, los sistemas educativos ya no pueden permitirse pasar por alto el nivel intermedio cuando tratan de reconceptualizar el desarrollo profesional y apoyar al

profesorado para mejorar el aprendizaje.

Como conclusión de nuestra investigación llevada a cabo junto con Education Development Trust, ofrecemos aquí cinco razones por las que quienes se encargan de las políticas educativas deberían invertir más en el nivel intermedio.

### **1. El nivel intermedio puede aumentar la motivación y la profesionalidad**

Hay muchos elementos diferentes que contribuyen a la eficacia del profesorado. Sin embargo, un aspecto al que no se presta suficiente atención es el nivel de apoyo profesional que recibe el personal docente y cómo colaboran entre sí. El nivel intermedio puede encabezar iniciativas que se comprometan directamente con las direcciones y el personal docente de las escuelas, ayudando a fomentar una mayor colaboración dentro de estas. Esto puede cambiar la cultura general de forma positiva al mejorar la motivación y permitir que el profesorado se sienta más cómodo para probar nuevas estrategias o métodos de enseñanza.

Antes trabajaba en solitario, mi actitud no era tan colaborativa, pero ahora valoro colaborar con los demás. - Líder local de aprendizaje, Ruanda

### **2. El nivel intermedio puede cultivar un sistema de aprendizaje**

En las últimas décadas, muchas reformas del sector público se han centrado en soluciones técnicas y en un estricto control de la gestión. Sin embargo, el éxito de las reformas suele estar asociado al cambio de las prácticas profesionales cotidianas, algo para lo que el nivel intermedio puede proporcionar un apoyo inestimable. Unas funciones de liderazgo pedagógico bien diseñadas en este nivel pueden garantizar un potente desarrollo profesional para la plantilla profesional de la escuela. Este enfoque forja espacios de empoderamiento en los que los problemas pueden resolverse colectivamente y crea capacidad para abordarlos a lo largo del tiempo.

Antes nos limitábamos a refunfuñar sobre las cosas diciendo: esto no puede ser, no me lo puedo creer, [tenemos] este problema y este otro. Ahora juntamos nuestras cabezas para ver cómo podemos resolverlo. - Coordinador/a de desarrollo del profesorado, Delhi

### **3. El nivel intermedio tiene un efecto multiplicador y no requiere cambios complejos en el sistema**

Dado que el nivel intermedio ya existe —y está presupuestado— en casi todos los países, reforzar este nivel del sistema tampoco requiere hacer un cambio considerable. Para lograr un fuerte impacto en la cultura y la profesionalidad de un sistema puede bastar, simplemente, con un cambio de foco en la función de un puesto o buscar un mejor equilibrio entre el apoyo y la rendición de cuentas. El liderazgo pedagógico del nivel intermedio, que trabaja con un gran número de docentes y escuelas, tiene un efecto multiplicador. El refuerzo de las funciones del nivel intermedio ofrece un gran potencial para mejorar los resultados de la enseñanza y el aprendizaje de una manera rentable.

#### **4. El nivel intermedio puede equilibrar las medidas de rendición de cuentas**

La alineación y la dirección proporcionadas por el nivel intermedio, en torno a un sentido compartido de los objetivos, pueden ayudar a contrarrestar la tendencia a centrarse excesivamente en la rendición de cuentas. Las rutinas de rendición de cuentas demasiado orientadas al cumplimiento de objetivos pueden obstaculizar la profesionalidad del profesorado y de las personas a cargo de las escuelas. Las personas responsables del nivel intermedio pueden ayudar a contrarrestar esta excesiva dependencia de la rendición de cuentas y restablecer las prioridades en torno al aprendizaje, dando más autonomía al profesorado para que se implique más en la resolución de problemas y tenga más oportunidades de crecimiento profesional.

Somos constructores de soluciones, no tomadores de decisiones. - Líder del sistema, Gales

#### **5. El nivel intermedio puede ayudar a salvar la distancia entre la teoría y la práctica**

Las personas que lideran los niveles intermedios pueden asegurarse de que las experiencias y las voces de las personas que trabajan sobre el terreno sean escuchadas por quienes toman las decisiones políticas. Como voz de la profesión docente, pueden traducir la política en medidas significativas sobre lo que debe ocurrir a nivel escolar y pueden asegurarse de que las opiniones del profesorado y de la dirección de las escuelas se tomen en serio. En este sentido, el nivel intermedio es el pegamento que mantiene unido el sistema al orientarlo hacia la colaboración, el aprendizaje y las oportunidades de crecimiento profesional para algunos de sus miembros más valiosos: el profesorado.

El espacio de los mandos intermedios desempeña un papel importante en la transferencia de la política gubernamental a la práctica en las escuelas. Los y las dirigentes de nivel intermedio traducen e interpretan las políticas, y asesoran y apoyan a las escuelas y su profesorado. - Personal funcionario de Shanghai.

Añadir a favoritos

[View PDF](#)