

Liderazgo de equipo compartido de un programa online

Shared team leadership for an online program

Dr. Brian REDMOND. Profesor Titular. The Pennsylvania State University (brian.redmond@psu.edu).

Resumen:

Hasta la fecha, el liderazgo de los programas *online* ha imitado el estilo de liderazgo de los programas académicos tradicionales. Sin embargo, dado el entorno de rápida evolución que presenta la educación *online*, es necesario encontrar soluciones integrales a los problemas más rápidamente de lo que permiten actualmente los modelos académicos tradicionales. Un modelo de liderazgo más reciente, el liderazgo de equipo compartido, puede contribuir a alcanzar dicho objetivo en la educación *online*. Este modelo también puede aumentar las probabilidades de éxito del programa, ya que ofrece múltiples perspectivas de las cuestiones, lo que permite una gestión más eficaz del programa. También dota de recursos al liderazgo organizacional para responder rápidamente a medida que van cambiando las exigencias externas. En este artículo se muestra un ejemplo de un liderazgo de equipo compartido para un conjunto de programas *online*, circunstancia que los ha convertido en unos de los más exitosos de una importante institución

con gran presencia en el ámbito de la educación *online* de EE. UU. Se evaluará dicho modelo de liderazgo de equipo compartido *online*, se examinarán sus ventajas y desventajas, y se hará un breve resumen de los efectos que ha tenido en los programas basados en él.

Descriptor: liderazgo de programa *online*, liderazgo de equipo compartido, educación *online*.

Abstract:

Leadership for online programs to date has mirrored the leadership style of traditional academic programs, however in the rapidly changing environment of online education, thorough solutions to issues need to be arrived at in a more rapid manner than traditional academic models currently allow. A newer model of leadership, shared team leadership, can help online education achieve those goals. This model can also increase the chances of program success by providing multiple pers-

Fecha de recepción de la versión definitiva de este artículo: 18-07-2019.

Cómo citar este artículo: Redmond, B. (2020). Liderazgo de equipo compartido de un programa *online* | *Shared team leadership for an online program*. *Revista Española de Pedagogía*, 78 (275), 89-100. doi: <https://doi.org/10.22550/REP78-1-2020-04>

<https://revistadepedagogia.org/>

ISSN: 0034-9461 (Impreso), 2174-0909 (Online)

pectives on issues that allow the program to be more effectively managed. It also empowers organizational leadership to rapidly respond as external demands change. This article will provide an example of a shared team leadership for a set of online programs that make them some of the most successful at a large institution that has a major presence in U.S.

online education. This model of online shared team leadership will be assessed, its pros and cons examined, and a brief summary of the impact it has had on the programs that it oversees will be provided.

Keywords: online program leadership, shared team leadership, online education.

1. Introducción

La educación *online* constituye una innovación que ha permitido impulsar la educación moderna. Gran parte de esa innovación surge de iniciativas de profesores y diseñadores de programas de enseñanza. Si bien esos esfuerzos comunitarios han dado lugar a una gran creatividad y la aparición de buenas prácticas en los ámbitos de la enseñanza y el aprendizaje a nivel de curso, eso no siempre se ha traducido en un éxito general del programa. Uno de los motivos de este estancamiento del progreso es que los modelos tradicionales de liderazgo académico favorecen el mantenimiento del orden establecido en lugar de las soluciones innovadoras y creativas para la enseñanza y el aprendizaje en entornos virtuales (por ejemplo, reuniones *online* sincrónicas). Ese mantenimiento del orden establecido también ha reducido el tiempo de respuesta ante entornos de rápida evolución (por ejemplo, cambios normativos, nuevas tecnologías, etc.). El liderazgo de equipo compartido ofrece un modelo que puede contribuir al progreso de la creatividad y la innovación, de manera que la educación

online pueda adaptarse y responder de manera exhaustiva a los desafíos modernos.

En este artículo examinaré el liderazgo de equipo compartido como solución a los tres problemas principales a los que se enfrenta la educación *online*. Después analizaré brevemente el liderazgo tradicional como punto de comparación. A continuación, señalaré la ventaja comparativa del liderazgo de equipo compartido en la resolución de problemas. En general, el liderazgo de equipo compartido puede tener efectos tanto directos como indirectos sobre la gestión de programas. Por ejemplo, un efecto directo podría darse cuando un miembro del profesorado o un estudiante tuviera un problema delicado con el que no se sintiera cómodo al hablar con un líder de equipo y pudiera recurrir a otros líderes con los que hablar de ello. En una jerarquía tradicional, puede que el problema en cuestión nunca llegase a oídos del líder de la unidad si el profesor o estudiante se sintiera incómodo al hablar con esa persona. La falta de comunicación puede dar lugar a graves repercusiones a nivel organizacional. El liderazgo

compartido también puede tener efectos indirectos, ya que favorece la creación de una cultura donde las personas se sienten capaces de asumir responsabilidades. Continuando con el ejemplo del problema delicado, los miembros del equipo pueden resolver la cuestión mucho antes de que esta se convierta en un problema para la organización. Se proporcionarán más ejemplos del modelo de liderazgo de equipo compartido para explicar cómo funciona el modelo y documentar sus efectos en la organización.

2. Problemas de la educación *online*

Son muchos los problemas a los que se enfrenta la educación superior en Estados Unidos. Estos incluyen un aumento de las matrículas (en solo una década, la cifra se triplicó hasta superar los 1.5 millones de estudiantes, Bettinger & Loeb, 2017); mayores tasas de fracaso (sobre todo de los estudiantes menos preparados, Bettinger, Foz, Loeb y Taylor, 2015); las cuestiones relacionadas con el aumento de la deuda de los estudiantes y los índices de incumplimiento de pago de los préstamos (Looney y Yannelis, 2018); cambios legislativos en materia de educación *online* (por ejemplo, Departamento de Educación de EE. UU., 2016), y mucho más. Aunque estas tendencias más amplias afectan a la educación superior en general, también tienen efectos específicos sobre la educación *online*, como las expectativas de los estudiantes respecto a la combinación de modalidades de presentación de contenidos y formación de capacidades (Agarwal, 2019) y las actitudes variables y divididas en relación con la educación superior (Alexander, 2017).

Las organizaciones deben priorizar sus respuestas cuando hagan frente a las múltiples exigencias de entornos externos. La lista de problemas mencionada anteriormente es solo una fracción de los numerosos desafíos que afronta actualmente la educación *online*. En la siguiente sección, me centraré en tres cuestiones que son sumamente relevantes para la educación *online* y que constituyen la base de muchos de los problemas más específicos identificados por investigadores e instituciones. Son cuestiones en las que el liderazgo de equipo compartido puede ejercer un impacto significativo. Se trata de la evolución rápida, la necesidad creciente de soluciones integrales y el posicionamiento por encima de la competencia.

2.1. Cuestión 1: evolución rápida

El cambio en el mundo moderno es un hecho, y la educación superior no es inmune a este. Esto es especialmente cierto en el caso de la educación *online*, ya que su infraestructura no está ni remotamente tan desarrollada como la de la educación presencial tradicional. El sistema moderno de educación superior presencial tradicional ha evolucionado a lo largo de los siglos, mientras que la historia de la educación *online* se remonta solo unas décadas atrás. Como resultado, gran parte de la primera época de la educación superior *online* tenía un carácter sumamente experimental y, hoy en día, la estructura de los programas universitarios todavía se encuentra sujeta a cambios. Esta situación de evolución constante se ha visto acrecentada por los cambios en las políticas universitarias locales y las normativas del gobierno federal. Por ejemplo, en 2006, el Congreso de Estados Unidos autorizó el uso de fondos

federales para la educación *online*, pero luego solicitó un cambio para garantizar que dicha financiación cumpliera con lo dispuesto en la State Authorization Reciprocity Act (Ley de Reciprocidad de Autorización Estatal) (Departamento de Educación de EE. UU., 2016). Y, probablemente, los cambios que más influyeron vinieron del ámbito de la tecnología, donde la tasa de innovación no es constante y, por lo tanto, resulta difícil de controlar. Entre los numerosos cambios tecnológicos que afectan a la educación *online*, destacan la transición del acceso a Internet por línea conmutada al de banda ancha, el paso de los teléfonos fijos a los inteligentes y, más recientemente, la aparición de la inteligencia artificial y la realidad virtual.

2.2. Cuestión 2: necesidad creciente de soluciones integrales

La consecuencia de la rápida evolución es que, más que nunca, también existe la necesidad de encontrar soluciones a los problemas que sean lo más integrales posible. Los cambios rápidos van acompañados de la necesidad de seguir avanzando hacia el siguiente hito, en lugar de quedarse atascado intentando resolver el mismo problema una y otra vez. Las instituciones que experimentan esto último pueden quedarse rezagadas en un mercado que cada vez compite más por atraer estudiantes. Por lo tanto, en este caso, "integral" se refiere a soluciones completas que no necesiten ser revisadas con el tiempo. En otras palabras, significa dedicar el tiempo y la energía necesarios para encontrar una solución que aborde todas las perspectivas (de los estudiantes, administrativa, educativa, etc.) y que evite consecuencias no

deseadas que puedan hacer que posteriormente se pierda más tiempo en resolver el problema. El ejemplo típico es la creación de un nuevo formulario con el objetivo de facilitar el trabajo de un administrador, pero que finalmente termina por recopilar información redundante de los estudiantes. Aunque es posible que resuelva el problema inicial relativo al administrador, provoca la consecuencia involuntaria de crear más trabajo para los estudiantes y el personal, lo que a su vez puede hacer disminuir el número de matrículas y, en última instancia, la viabilidad de un programa. Incluso las pequeñas soluciones, como crear un nuevo formulario, pueden tener repercusiones que afectan posteriormente a muchos otros asuntos o procesos de la organización.

Además de generar consecuencias no deseadas en el futuro, no pensar detenidamente en cómo resolver los problemas desde múltiples perspectivas puede hacer que sea necesario volver a abordar problemas que solo se resolvieron parcialmente. Esto puede impedir que una organización sea capaz de resolver el siguiente problema o, lo que es más importante, centrarse en la visión, la misión y la estrategia.

2.3. Cuestión 3: planificación estratégica

La educación *online* ha propiciado un auge en los ingresos de muchas instituciones, pero conviene tener en cuenta algunas advertencias. El éxito de una institución solo existe realmente en la medida en que esta ha comprendido la noción de cambio mencionada anteriormente e integrado la educación *online* en su estrategia general

(Rovai y Downey, 2010). Sin embargo, esas dos ventajas previstas son características de los buenos adoptantes tempranos de la educación *online*, en lugar de entre los adoptantes tardíos. La ventaja radica en aprovechar la innovación para integrar una educación de alta calidad en sus organizaciones. Aquellas instituciones que no han realizado esfuerzos conscientes para estar a la altura, en cuanto a calidad, de la competencia a través de la planificación estratégica suelen darse cuenta de que la generación de ingresos no es tan grande como tenían previsto porque se habían centrado en añadir programas en lugar de mejorarlos (Rovai y Downey, 2010). A menos que las universidades se anticipen al futuro mediante una planificación estratégica que incluya innovación y mejora en lugar de simplemente adición de programas, la conclusión a menudo será que la educación *online* no resulta rentable, ya que los esfuerzos comunitarios de profesores y diseñadores de programas de enseñanza no tienen efectos significativos en la organización. Si el liderazgo no lleva a cabo una planificación estratégica eficaz, las matrículas corren el riesgo de estancarse o reducirse a medida que la institución se va quedando por detrás de la competencia.

Sin embargo, son muchas las instituciones *online* que se han enfrentado con éxito a las tres cuestiones mencionadas anteriormente (evolución rápida, necesidad de soluciones integrales y planificación estratégica). En concreto, existe una solución de liderazgo que aborda las tres cuestiones y puede hacer aumentar las probabilidades de éxito de los programas

online de una institución; se trata del liderazgo de equipo compartido.

3. Liderazgo de equipo compartido

El liderazgo de equipo compartido es una teoría de liderazgo relativamente nueva que se ha adoptado en muchas organizaciones modernas del sector privado y gubernamentales con el objetivo de abordar las cuestiones mencionadas anteriormente, como la evolución rápida y las soluciones integrales (Morgeson, DeRue y Karam, 2010; Sharma y Bajpai, 2014). Los equipos hace mucho tiempo que existen, obviamente, pero no sucede lo mismo con la noción de ponerlos a cargo de organizaciones. Así pues, antes de ilustrar nuestro ejemplo de educación superior, resultará útil proporcionar un poco de contexto a fin de comprender los mecanismos específicos mediante un análisis más exhaustivo del principio general.

El liderazgo de equipo compartido (en ocasiones denominado más genéricamente "liderazgo de equipo" o simplemente "liderazgo compartido") es, en esencia, un grupo igualitario y participativo de personas que tienen facultad para tomar decisiones relativas a la organización y decidir democráticamente como grupo¹. En otras palabras, es un conjunto de colíderes que comparten autoridad y están dispuestos a apoyar a la mayoría cuando su opinión sea minoritaria. Funciona mejor cuando el equipo de liderazgo es diverso, ya que, de ese modo, las decisiones se basan en múltiples perspectivas (Miles y Kivlighan, 2010).

3.1. Ejemplo: filosofía de liderazgo

Ahora analizaremos un ejemplo específico de una filosofía de liderazgo de equipo compartido eficaz. El ejemplo mostrado es a nivel de departamento, aunque existen matices del modelo a nivel de universidad, lo que explica al menos en parte por qué este departamento podría implementar íntegramente dicho modelo. En la Pennsylvania State University, el control académico de los programas se realiza a nivel de departamento. La universidad establece reglas generales para los programas basadas en la acreditación, las políticas universitarias, el senado universitario, etc. Pero dentro de esos límites, el departamento tiene libertad para operar según lo que considere adecuado en relación con los programas que administra, y recibe poca influencia directa de la universidad. La Pennsylvania State University es una gran universidad de investigación que tiene la triple misión de enseñar, investigar y servir. La divulgación lleva desde 1855 formando parte de esa misión, y comenzó con cursos por correspondencia. Esta universidad también fue una de las primeras instituciones en adoptar la educación *online*, iniciando dicha actividad en 1998. Por aquel entonces, se tomó la decisión de permitir que el control académico de los programas *online* fuera asumido a nivel de departamento, en lugar de a nivel de universidad, a fin de que pudieran crearse programas *online* con la misma alta calidad que los programas presenciales equivalentes. Gracias a la decisión de conceder el control académico a los departamentos, muchos programas de grado y postgrado, tanto presenciales como *online*, figuran año tras año entre los mejores del mundo.

El equipo *online* específico (uno de los muchos que existen en la universidad) que aquí se analiza supervisa seis programas de grado de tres niveles distintos (un postgrado, cuatro licenciaturas y un grado asociado). El departamento está ubicado en la Escuela de Relaciones Laborales y Empleo, y estos programas se encuentran entre los más populares de la Pennsylvania State University. Combinados, constituyen casi una décima parte de todas las matrículas *online* de la universidad. El éxito de estos programas *online* puede atribuirse en gran parte al liderazgo compartido que practica el departamento.

La adopción de este tipo de liderazgo se produjo en un momento en que las matrículas para las versiones presenciales de dichos programas (completamente independientes de los grados *online*) estaban disminuyendo y el decano llegó a plantearse su eliminación. Indagando en la educación *online* mediante el uso de un modelo de liderazgo de equipo con el que dirigir los nuevos programas, el departamento resultó. El ámbito académico general del departamento es un terreno donde el liderazgo de equipo compartido no solo se enseña, sino que también se practica. De ese modo, el responsable del departamento pone en práctica esas ideas en el departamento para que los profesores ejemplifiquen las buenas prácticas que enseñan. El líder escogido para los programas también fue elegido por su estilo de liderazgo. Se debe tener en cuenta que, aunque el liderazgo de equipo compartido fue la causa próxima del éxito de los programas, también hay algunas causas distales que contribuyeron a este. Dado que estas se encuentran fuera

del alcance de este artículo, basta con decir que la universidad disponía de una buena infraestructura *online* antes de poner a disposición los programas, lo que brindó recursos y experiencia al equipo.

A continuación, examinaré los componentes principales que hacen que este modelo de liderazgo de equipo compartido sea eficaz: personas, estilo y comunicación. Seguidamente analizaré las ventajas y desventajas de dicho modelo para determinar si el liderazgo de equipo puede adaptarse o no a todas las universidades.

3.2. Ejemplo: personas

El equipo tiene un líder designado, el director de programas *online*, así como varios colíderes que desempeñan diferentes cargos en el departamento; profesor de práctica, administrador, profesor titular y personal. Algunos de los miembros también han sido estudiantes *online* en el pasado. Esta diversidad en títulos y experiencias fue escogida intencionadamente para que, cada vez que surja un problema, se tengan en cuenta varios puntos de vista y el equipo pueda encontrar una solución holística que identifique todos los aspectos del problema. Dado que el equipo tiene acceso a múltiples puntos de vista, puede ver los diversos desafíos que entraña la implementación de soluciones a medida que estos se presentan en los distintos aspectos de la universidad (como los procesos administrativos, la experiencia de los estudiantes, la tecnología, etc.). Esta diversidad de perspectivas también permite acceder a una mayor base de conocimientos donde encontrar recursos disponibles para la implementación de soluciones.

Esta es una ventaja fundamental del liderazgo compartido, dado el gran tamaño de la universidad y su larga historia, puesto que los recursos se encuentran dispersos por muchos ámbitos organizacionales diferentes; a nivel de universidad, facultad y departamento, tecnología, capacitación docente, etc.

El equipo está distribuido por todos los Estados Unidos. La mitad de sus miembros reside en la ubicación física de la universidad, concentrándose todos en el mismo edificio. La otra mitad del equipo se encuentra dispersa por toda la geografía del país. Varios miembros viajan por negocios relacionados con la universidad como parte de sus responsabilidades laborales, por lo que a veces el equipo está repartido por todo el mundo o por lo menos trabaja en lugares distintos a sus ubicaciones habituales. Esta dispersión añade otra capa a la multiplicidad de perspectivas. Permite al equipo pensar en aquellos asuntos que implican un marco temporal de un modo distinto a como lo harían si todos se encontraran en la misma ubicación física, ya que las fechas de las reuniones y los plazos deben ajustarse debido a las diferencias horarias.

Un ejemplo simple de lo anterior lo encontramos en la distribución de alumnos de programas *online*. En estos programas, los estudiantes tienen que trabajar en grupos *online* y entregar los trabajos antes de una fecha límite concreta, por lo que deben coordinarse para hacer frente a las grandes diferencias horarias. Siguiendo con este ejemplo, la fecha límite estándar de muchos programas *online* es la media-

noche del domingo, hora estándar del este, pero una gran parte de los alumnos vive en otras zonas horarias. Por el contrario, muchos profesores se encuentran en la zona horaria del este, quedándoles aún varias horas de sueño después de esa fecha límite. Una fecha límite artificial como esta puede perjudicar a los estudiantes adultos que trabajan, quienes teóricamente podrían disfrutar de mucho más tiempo para completar sus tareas si la fecha límite fuera diferente. Como resultado de la perspectiva de dispersión geográfica del equipo, en muchas clases la fecha límite se amplió a las 9 horas del lunes, hora estándar del este, para permitir que los estudiantes tuvieran más tiempo para trabajar en sus tareas y, al mismo tiempo, hacer que coincidiera con el horario de los profesores.

3.3. Ejemplo: estilo y consenso

El equipo es democrático, participativo y comparte la autoridad. En este caso, "democrático" significa que las decisiones se toman por mayoría; "participativo" significa que todos los miembros del equipo participan en cada uno de los asuntos debatidos, y "autoridad compartida" significa que todos los miembros tienen facultad para tomar decisiones relativas a los programas cuando deban tomarse decisiones inmediatas. Aun así, hay un líder designado que genera la mayor parte de la agenda del equipo y actúa como punto de contacto principal. Sin embargo, la mayoría de las decisiones se toman a través del consenso. Esto significa que, a veces, los miembros deben ceder a la voluntad de la mayoría.

Suele llegarse a un consenso por medio del debate con todos los miembros, quie-

nes contribuyen al mismo compartiendo sus puntos de vista y preocupaciones. Esto funciona porque el director de programas *online* no expone su punto de vista hasta que los demás expresan primero su opinión. Si los miembros no llegan por sí solos a una solución sintetizada, el director intenta facilitar la síntesis de ideas mediante las contribuciones del resto del equipo. En aquellos casos excepcionales en que no sea posible sintetizar las ideas en una única solución, el director someterá a votación las opciones restantes una vez que se hayan eliminado las no viables. Para que las ideas de todos tengan el mismo peso, la votación debe ser verdaderamente democrática. Ha habido ocasiones en que la idea del director ha sido rechazada por el resto del equipo y se ha implementado la decisión mayoritaria. Esta filosofía funciona porque el líder confía en todos los colíderes y en que la perspectiva en conjunto de estos vale más que la suya.

3.4. Ejemplo: comunicación

Desde el punto de vista práctico, la comunicación es esencial para que el liderazgo de equipo compartido funcione, incluso más que en otros estilos de liderazgo, y particularmente en este caso, ya que la mitad del equipo se encuentra geográficamente disperso. La comunicación genera confianza entre las personas y crea un entendimiento que permite un apoyo mutuo en caso necesario. En el ejemplo que estamos analizando, esto se consigue mediante reuniones de vídeo semanales, correos electrónicos diarios, chats de vídeo y/o llamadas telefónicas según se requieran a medida que van surgiendo preocupaciones inmediatas. Además, el equipo participa de manera re-

gular y activa en reuniones más numerosas a nivel de departamento y universidad, tanto presencial como virtualmente, que permiten que el equipo se integre en todos los aspectos de la institución y, por lo tanto, se mantenga informado. Dado que este es un equipo con miembros a distancia, se han realizado esfuerzos deliberados y conscientes para establecer un vínculo con diversos ámbitos de la universidad, de modo que los programas *online* se incluyan en los objetivos estratégicos de la institución. La combinación de reuniones semanales y comunicaciones puntuales permite que el proceso de comunicación cuente siempre con una respuesta rápida a los problemas.

El contenido de las reuniones también tiene un gran impacto. Gracias al uso de soluciones integrales, el equipo también tiene tiempo en sus reuniones semanales para analizar tendencias futuras, así como para desarrollar planes estratégicos en relación con estas. Cuando el tiempo lo permite, lo anterior se añade a la agenda como tarea pendiente del tipo "¿en qué deberíamos estar pensando?".

4. Análisis

En los ejemplos proporcionados en este artículo, se atribuye al liderazgo de equipo compartido el mérito de ayudar a resucitar un departamento que estaba a punto de ser eliminado. Puede que los resultados en otras universidades no sean tan significativos, pero se ha determinado que el liderazgo compartido resulta beneficioso en muchas circunstancias diferentes (Morgeson, DeRue y Karam, 2010; Sharma y Bajpai, 2014). Sin embargo, no es una panacea.

Solo funcionará si la cultura organizacional realmente puede adaptarse o adherirse a un estilo de liderazgo más igualitario, participativo, comunicativo y flexible que permita a todos los colíderes actuar en nombre de la organización. Hay muchos ejemplos de organizaciones que han adoptado "equipos" solo de palabra y cuyos resultados no han sido los mismos (Hitt, 1992). Los líderes de la universidad pueden determinar si este enfoque resulta adecuado para su organización evaluando las ventajas y desventajas del modelo. Algunos de los problemas a los que se han enfrentado la universidad y este departamento en cuestión son el escalamiento de las innovaciones, la redundancia de recursos y la complejidad de los canales de comunicación. En el caso de la Pennsylvania State University, muchos de sus problemas se deben al tamaño de la institución, que consta de 24 campus y casi cien mil estudiantes.

5. Ventajas

La descripción del uso del liderazgo de equipo compartido por parte de un equipo de la Pennsylvania State University muestra que este modelo presenta tres ventajas principales:

El equipo posee más conocimientos que una sola persona, lo que permite encontrar soluciones integrales que no necesitan ser revisadas con el tiempo.

El empoderamiento de las personas y la comunicación frecuente permiten responder rápidamente a los problemas, así como ahorrar tiempo para dedicarlo a la planificación estratégica.

El equipo puede analizar las cuestiones desde todos los ángulos y el debate conduce a un examen exhaustivo y al hallazgo de soluciones a los problemas.

6. Desventajas

Sin embargo, el liderazgo de equipo compartido presenta algunos inconvenientes potenciales que deben tenerse en cuenta a la hora de adoptar dicho modelo:

1. Es fundamental elegir a las personas adecuadas que formarán parte del equipo. Estas deben ser flexibles, participativas y competentes en sus ámbitos.
2. El equipo debe contar con herramientas y tecnologías que permitan una respuesta y una comunicación rápidas.
3. El equipo debe tener una estructura organizacional global que permita facultar a sus miembros para tomar decisiones.

A continuación, analizaremos por qué existen estos inconvenientes potenciales. No todas las personas están dispuestas a renunciar al poder, especialmente quienes han ocupado puestos de responsabilidad en los sistemas de dirección de jerarquías tradicionales. Aunque, en realidad, en el modelo de equipo compartido, la cantidad de poder del líder no cambia, sino que es el resto del equipo el que adquiere poder, cosa a la que quizás no está acostumbrado. Eso puede hacer que el director sienta que su poder se ve mermado o amenazado (Zhang, Zhong y Ozer, 2018). Sin embargo, el poder no es un juego en el que para que unos ganen otros deban perder. Este estilo de liderazgo permite aumentar el poder

de los demás sin que el líder deba renunciar a él. Por lo tanto, el equipo de liderazgo debe estar preparado para ayudar a sus miembros a adaptarse a la adquisición de poder.

No todas las organizaciones están preparadas para este tipo de autoridad compartida. Si la infraestructura de la organización no permite a los colíderes actuar en sustitución del líder designado, se pierde la respuesta rápida y el líder queda bloqueado con responsabilidades administrativas. Esto le impide centrarse en la visión y la estrategia, cosa que podría evitarse si ganara tiempo cediendo el liderazgo a otras personas. Finalmente, la tecnología y las herramientas que permiten una comunicación rápida son fundamentales para el éxito del equipo. Para que el liderazgo del equipo sea eficaz, cada persona debe compartir sus ideas con los demás miembros. La tecnología puede ser tan simple como una sala de reuniones designada donde mantenerse informados mutuamente sobre sus proyectos individuales, pero si el equipo no se comunica entre sí, no podrá coordinar sus esfuerzos de manera eficiente, lo que puede hacer que se dupliquen las tareas o, lo que es peor, que se ignoren cuestiones particulares.

7. Conclusión

Entonces, ¿cómo puede una organización crear un modelo de liderazgo de equipo compartido para sus programas *online*? Si bien la respuesta dependerá de muchos factores relacionados con la institución (por ejemplo, tamaño, filosofía organizacional general, capacidad para cambiar la cultura), el ejemplo aquí proporcionado permite extraer algunas conclusiones generales: participación del lí-

der, equipos expertos y diversos y apoyo institucional.

En primer lugar, el líder debe creer de verdad en el liderazgo de equipo compartido. La clave de dicha creencia consiste en ponerlo en práctica. Si el líder afirma que quiere compartir el liderazgo de equipo, pero sin embargo actúa de manera autoritaria, el resto del equipo no participará al nivel requerido para que dicho modelo resulte eficaz, ya que carecerá de autoridad para hacer lo que sea necesario a fin de ayudar al líder en sus numerosas tareas. En cambio, si el líder confía en el equipo para hacer aquello que sea necesario y lo empodera para que tenga autoridad tanto en las decisiones de equipo como en las individuales, los resultados obtenidos serán mucho mayores.

En segundo lugar, el equipo debe ser diverso y experto. Contar con miembros que desempeñan distintas funciones en la universidad (docencia, puestos administrativos y personal vario, estudiantes en potencia) permite analizar los problemas desde múltiples puntos de vista para así llegar a soluciones holísticas. El inconveniente que plantean muchas "soluciones" organizacionales actuales es que resuelven el problema inmediato para el administrador en cuestión, pero no tienen en cuenta las consecuencias sobre otros aspectos de la universidad, lo que a menudo genera más problemas para esta, perpetuando así un ciclo interminable de resolución de problemas en lugar de aportar innovación. Para que el modelo funcione y pueda producirse la confianza mencionada anteriormente, los miembros del equipo deben ser expertos en sus respectivos ámbitos. De esa manera,

cuando el equipo encuentre auténticas soluciones, se dará cuenta de que sus puntos de vista individuales encajan y permiten abordar los problemas en cuestión.

Por último, este modelo debe contar con el apoyo institucional. La Pennsylvania State University lleva muchos años concediendo autonomía a los departamentos académicos para que adopten este tipo de liderazgo a nivel local a través de un proceso descentralizado de toma de decisiones. Eso permite a los departamentos gestionar sus programas de la forma que mejor se adapta a sus ámbitos. Además, la universidad proporciona los recursos necesarios para que el departamento desarrolle la metodología sin demasiadas restricciones sobre cómo operar, siempre y cuando se realice un uso adecuado de los fondos y las herramientas. Intentar implementar un liderazgo de equipo compartido en una organización burocrática altamente centralizada tiene un riesgo alto de fracaso, ya que muchas decisiones a nivel local se verán desautorizadas y eso desmotivará al equipo, porque perderán el poder que concede este enfoque. En resumen, se trata de un buen modelo de liderazgo para la educación *online*, pero solo si las condiciones son las adecuadas.

Si se implementa correctamente, el liderazgo de equipo compartido puede servir para abordar varios de los problemas clave a los que se enfrenta la educación *online* moderna. En concreto, puede ayudar a lograr rapidez de respuesta, exhaustividad de la respuesta y continuidad de la competitividad. Contribuye a alcanzar dichos objetivos porque empodera a las personas, permite ahorrar tiempo para dedicarlo a la planifi-

cación estratégica y ofrece múltiples puntos de vista para encontrar soluciones holísticas. Se puede aplicar en todos los niveles de una organización y funciona mejor si se integra en una cultura organizacional que también sea igualitaria, participativa y diversa.

Nota

¹ Para obtener una explicación más detallada de los conceptos generales y modelos alternativos, consulte Kolger Hill, 2019.

Referencias bibliográficas

- Agarwal, A. (2 de enero de 2019). Three Education Trends That Will Revolutionize The Workplace In 2019. *Forbes.com*. Recuperado de <https://bit.ly/2VBPZeY> (Consultado el 03-01-2019).
- Alexander, A. (11 de septiembre de 2017). *Are American attitudes towards higher education segmenting?* [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://bit.ly/2VtaJWd> (Consultado el 03-01-2019).
- Bettinger, E., Fox, L., Loeb, S. y Taylor, E. (2015). Changing Distributions: How Online College Classes Alter Student and Professor Performance. *Stanford Center for Education Policy Analysis*, working paper 15-10, 1-32.
- Bettinger, E. y Loeb, S. (2017). Promises and pitfalls of online education. *Evidence Speaks Reports*, 2 (15), 1-4. Retrieved from <https://brook.gs/2ssUBYy> (Consultado el 18-10-2019).
- Departamento de Educación de EE. UU. (22 de julio de 2016). *Education Department Proposes Rule on State Authorization of Postsecondary Distance Education, Foreign Locations*. Recuperado de <https://bit.ly/2ov9Y2K> (Consultado el 03-01-2019).
- Hitt, P. (1992). Is Team Management Failing? *Management in Education*, 6 (4), 30. doi: <https://doi.org/10.1177/089202069200600413>
- Kolger Hill, S. (2019). Team Leadership. En P. G. Northouse (Ed.), *Leadership: Theory and Practice* (pp. 363-393). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Looney, A. y Yannelis, C. (2018). How useful are default rates? Borrowers with large balances and student loan repayment. *Economics of Education Review*, 10 (4), 1-11.
- Miles, J. R. y Kivlighan Jr., D. M. (2010). Co-leader similarity and group climate in group interventions: Testing the co-leadership, team cognition-team diversity model. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 14 (2), 114-122. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/a0017503>
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S. y Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36 (2), 5-39. doi: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206309347376>
- Rovai, A. P. y Downey, J. R. (2010). Why some distance education programs fail while others succeed in a global environment. *The Internet and Higher Education*, 13 (3), 141-147. doi: <https://doi.org/10.1016/j.iheduc.2009.07.001>
- Sharma, J. P. y Bajpai, N. (2014). Teamwork a key driver in organizations and its impact on job satisfaction of employees in Indian public and private sector organizations. *Global Business Review*, 15 (4), 815-831. doi: <https://doi.org/10.1177/0972150914543417>
- Zhang, G., Zhong, J. y Ozer, M. (2018). Status threat and ethical leadership: A power-dependence perspective. *Journal of Business Ethics*, 152 (1), 1-21. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-018-3972-5>

Biografía del autor

Brian Redmond es Profesor Titular y Director de los Programas de Liderazgo Organizacional en la Pennsylvania State University. Estudió Psicología Industrial y Organizacional, especializándose en liderazgo (doctorado en el Graduate and University Center, City University of New York y máster en la New York University). Lleva más de 12 años impartiendo clases a tiempo completo exclusivamente *online* y ha formado parte de los equipos de liderazgo de varios programas *online* en el College of the Liberal Arts y en el World Campus.

 <https://orcid.org/0000-0002-8298-794X>

Sumario*

Table of Contents**

Cuestiones de enseñanza de las matemáticas

Wendolyn Elizabeth Aguilar-Salinas, Maximiliano de las Fuentes-Lara, Araceli Celina Justo-López y Ana Dolores Martínez-Molina

Instrumento de medición para diagnosticar las habilidades algebraicas de los estudiantes en el Curso de Cálculo Diferencial en ingeniería

A measurement instrument for establishing the algebraic skills of engineering students on a Differential Calculus Course in engineering

5

María Burgos, Pablo Beltrán-Pellicer y Juan D. Godino

La cuestión de la idoneidad de los vídeos educativos de matemáticas: una experiencia de análisis con futuros maestros de educación primaria

The issue of didactical suitability in mathematics educational videos: experience of analysis with prospective primary school teachers

27

La formación *online* en el mundo de la educación: experiencias de los Estados Unidos

Gerald LeTendre y Tiffany Squires

Integración de programas de máster *online* y presenciales en educación

Integrating online and residential master's programs in education

53

Laurence B. Boggess

Innovación en la capacitación docente *online*: un modelo organizacional para brindar apoyo a largo plazo a la docencia *online*

Innovations in online faculty development: an organizational model for long-term support of online faculty

73

Brian Redmond

Liderazgo de equipo compartido de un programa *online*

Shared team leadership for an online program

89

* Todos los artículos están también publicados en inglés en la página web de la revista: <https://revistadepedagogia.org>.

** All the articles are also published in English on the web page of the journal: <https://revistadepedagogia.org>.

Estudios y Notas

Paolo Scotton

Pensar en común, vivir en plenitud. La experiencia de la filosofía con los niños y niñas

Thinking together, living fully. Experiencing philosophy with children **103**

Manuel Delgado-García, Sara Conde Vélez y Ángel Boza Carreño

Perfiles y funciones del tutor universitario y sus efectos sobre las necesidades tutoriales del alumnado

Profiles and functions of university tutors and their effects on students' tutorial needs **119**

Reseñas bibliográficas

Luri, G. (2019). *La imaginación conservadora: una defensa apasionada de las ideas que han hecho del mundo un lugar mejor* (Enrique Alonso Sainz).

Quigley, C. F. y Herro, D. (2019). *An educator's guide to STEAM. Engaging students using real-world problems* (Juan Luis Fuentes).

Prince, T. (2019). *Ejercicios de mindfulness en el aula. 100 ideas prácticas* (José V. Merino Fernández). **145**

Informaciones

Francisco Altarejos: la filosofía de la educación hecha vida (Concepción Naval); World Educational Research Association Focal Meeting 2020: «Networking Education: Diverse Realities, Common Horizons»;

Conclusiones del IX Congreso Internacional de Filosofía de la Educación; Ebook 2019: **José Antonio Ibáñez-Martín (Ed.) (2019).** *La misión de las revistas de investigación en el mundo educativo. The mission of research journals in the world of education.* **157**

Instrucciones para los autores

Instructions for authors **165**

Solicitud de originales

Call for papers **169**

XV Congreso Internacional de Teoría de la Educación

XV International Congress on Theory of Education **173**



ISSN: 0034-9461 (Impreso), 2174-0909 (Online)

<https://revistadepedagogia.org/>

Depósito legal: M. 6.020 - 1958

INDUSTRIA GRÁFICA ANZOS, S.L. Fuenlabrada - Madrid

Shared team leadership for an online program

Liderazgo de equipo compartido de un programa online

Brian REDMOND, PhD. Teaching Professor. The Pennsylvania State University (brian.redmond@psu.edu).

Abstract:

Leadership for online programs to date has mirrored the leadership style of traditional academic programs, however in the rapidly changing environment of online education, thorough solutions to issues need to be arrived at in a more rapid manner than traditional academic models currently allow. A newer model of leadership, shared team leadership, can help online education achieve those goals. This model can also increase the chances of program success by providing multiple perspectives on issues that allow the program to be more effectively managed. Additionally, it empowers organisational leadership to rapidly respond as external demands change. This article will provide an example of a shared team leadership for a set of online programs that make them some of the most successful at a

large institution with a major presence in U.S. online education. This model of online shared team leadership will be assessed, its pros and cons examined, and a brief summary of the impact it has had on the programs that it oversees will be provided.

Keywords: online program leadership, shared team leadership, online education.

Resumen:

Hasta la fecha, el liderazgo de los programas online ha imitado el estilo de liderazgo de los programas académicos tradicionales. Sin embargo, dado el entorno de rápida evolución que presenta la educación online, es necesario encontrar soluciones integrales a los problemas más rápidamente de lo que permiten

Revision accepted: 2019-07-18.

This is the English version of an article originally printed in Spanish in issue 275 of the **revista española de pedagogía**. For this reason, the abbreviation EV has been added to the page numbers. Please, cite this article as follows: Redmond, B. (2020). Liderazgo de equipo compartido de un programa *online* | *Shared team leadership for an online program*. *Revista Española de Pedagogía*, 78 (275), 89-100. doi: <https://doi.org/10.22550/REP78-1-2020-04>

<https://revistadepedagogia.org/>

ISSN: 0034-9461 (Print), 2174-0909 (Online)

year 78, n. 275, January-April 2020, 89-100
revista española de pedagogía



actualmente los modelos académicos tradicionales. Un modelo de liderazgo más reciente, el liderazgo de equipo compartido, puede contribuir a alcanzar dicho objetivo en la educación online. Este modelo también puede aumentar las probabilidades de éxito del programa, ya que ofrece múltiples perspectivas de las cuestiones, lo que permite una gestión más eficaz del programa. También dota de recursos al liderazgo organizacional para responder rápidamente a medida que van cambiando las exigencias externas. En este artículo se muestra un ejemplo de un liderazgo de equipo compar-

tido para un conjunto de programas online, circunstancia que los ha convertido en unos de los más exitosos de una importante institución con gran presencia en el ámbito de la educación online de EE. UU. Se evaluará dicho modelo de liderazgo de equipo compartido online, se examinarán sus ventajas y desventajas, y se hará un breve resumen de los efectos que ha tenido en los programas basados en él.

Descriptor: liderazgo de programa *online*, liderazgo de equipo compartido, educación *online*.

1. Introduction

Online education has been an innovation that has propelled modern education forward. Much of that innovation has come from initiatives from faculty and instructional designers. While those grassroots efforts have allowed for great creativity and best practices for teaching and learning at the course level, that has not always translated into overall program success. Part of the reason for this stagnation of progress is that traditional academic leadership models favour supporting the status quo, as opposed to the use of innovative and creative solutions to the challenges of teaching and learning in a virtual environment (e.g., synchronous online meetings). This maintenance of the status quo has also reduced response time vis-à-vis a rapidly changing environment (e.g., regulatory change, new technology, etc.). Shared team leadership

provides a model that allows for and supports the progress of creativity and innovation, so that online education can adapt and respond in a thorough manner to modern challenges.

In this article, I will examine shared team leadership as a solution to three major problems faced by online education. I will then briefly explore traditional leadership as a comparison point. The article will then highlight the comparative advantage of shared team leadership to address the problems. Overall, shared team leadership can have both direct and indirect effects on program management. For example, a direct effect might be a case where a faculty member or student has a sensitive issue that they do not feel comfortable discussing with one team leader. With the shared team leadership model, they have the option to talk to a different

team leader about the issue. In a traditional hierarchy, the issue might never be brought up to the unit leader if the faculty or student is uncomfortable talking with that person. This lack of communication can have serious organisational ramifications. Shared leadership can also have indirect effects by creating a culture where individuals feel empowered to take responsibility. Again, continuing with the sensitive issue example, the team members may resolve the issue long before it becomes an issue for the organisation. Further examples of the shared team leadership model will be provided in order to highlight how the model works and document its impact on the organisation.

2. Online education issues

There are many problems that face higher education in the United States. These include increased enrolments (increasing threefold in just a decade to over 1.5 million students; Bettinger & Loeb, 2017); higher failure rates (particularly for the least prepared students, Bettinger, Foz, Loeb, & Taylor, 2015); the related issues of increased student debt and loan default rates (Looney & Yannelis, 2018); changing legislation governing online education (e.g., U.S. Department of Education, 2016); along with many others. While these broader trends affect higher education in general, they also have specific impacts on online education, such as expectations of blending of modalities of content presentation and training of skills by students (Agarwal, 2019) and changing and splitting attitudes towards higher education (Alexander, 2017).

Organisations must prioritize their responses when facing multiple demands from external environments. The above list of issues are just a snippet of the many challenges that face online education today. In the next section, I will focus on three issues that are highly relevant to online education and are at the root of many of the more nuanced problems identified by researchers and institutions. Shared leadership can have a significant impact on these three issues: rapid change, growing need for thorough solutions and being ahead of the competition.

2.1. Issue 1: rapid change

Change is a given in the modern world; higher education is not immune. This is particularly true for online education, as the infrastructure is nowhere near as developed as that of traditional residential education. The modern traditional residential higher educational system has evolved over the centuries, whereas online education has only a few decades behind it. As a result, much of the early days of online higher education have been highly experimental and university programs are still changing their structures. This constant change has been exacerbated by evolving local university policies as well as federal government regulations. For example, in 2006 the United States Congress made federal funding for online education available, which then required a change to ensure that funding was fair within the State Authorization Reciprocity Act (U.S. Department of Education, 2016). It is likely that the most influential changes came

from technology, where the rate of innovation is not constant and therefore hard to control. Among the many technological changes effecting online education are the transition from dial-up to broadband internet access as well as landlines to smartphones, and more recently the rise of artificial intelligence and virtual reality, to name just a few.

2.2. Issue 2: a growing need for thorough solutions

The corollary of rapid change is that there is also a need, more than ever, to arrive at answers to issues that are as thorough as possible. With rapid change comes the need to keep moving onto the next big thing rather than getting stuck dealing with the same issue repeatedly. Institutions that get bogged down may be left behind in the ever more competitive market for attracting students. «Thorough», in this instance, means coming to well-rounded solutions that do not need to be revisited. In other words, it means taking the time and energy necessary to arrive at a solution that addresses all perspectives (students, administration, educational, etc.) and avoids unintended consequences that may lead to spending more time on the issue at a later date. The classic example is creating a new form to make an administrator's job easier, but that form unfortunately ends up collecting redundant information from students. While it may resolve the initial problem for the administrator, it brings about the unintended consequence of creating more work for students and staff, which in turn may reduce enrolments, and eventually, the via-

bility of a program. Even small solutions such as creating a new form can have ramifications that affect many other issues or processes in the organisation down the line.

In addition to bringing about unintended consequences later on, if an issue is not thoroughly considered from multiple perspectives, it may only be partially resolved and therefore need to be revisited. This can hinder an organisation's ability to both resolve the next concern and, even more importantly, focus on vision, mission and strategy.

2.3. Issue 3: strategic planning

Online education has created a boom in revenue for many institutions, but there are caveats. An institution's success truly only exists to the extent that they have embraced the aforementioned change notion as well as integrated online education into their overall strategy (Rovai & Downey, 2010). However, those two planned advantages are characteristic of successful early adopters of online education, rather than among late adopters. The advantage stems from having a head start in innovation to integrate high quality education into their organisations. Those institutions that have not made a conscious effort towards being on par, quality-wise, with their competition via strategic planning, often find revenue generation is not as great as anticipated, because they have focused on adding programs rather than improving them (Rovai & Downey, 2010). Unless universities push the boundaries towards the future via strategic planning that includes

innovation and improvement, rather than simply adding programs, they often find online education to be cost ineffective, as the grassroots efforts by individual faculties and instructional designers do not have a large impact on the organisation. If leadership does not implement effective strategic planning, enrolments may stagnate, or worse, as the institution will fall behind the competition.

However, the three previously mentioned issues (rapid change, need for thorough solutions, and strategic planning), have all been addressed by many successful online institutions. In particular, there is a leadership solution that addresses all three issues and can give an institution's online programs a much better chance at success: shared team leadership.

3. Shared team leadership

Shared team leadership is a relatively new leadership theory that has been adopted in many modern private sector and governmental organisations to help address the issues discussed previously, such as rapid change and thorough solutions (Morgeson, DeRue, & Karam, 2010; Sharma & Bajpai, 2014). Teams have obviously have been around for a long time, but the notion of putting them in charge of organisations has not. So, before we get into our higher education example, it will help to provide some context for understanding the specific mechanisms by examining the general principle more closely.

Shared team leadership (sometimes referred to by the more generic category of «team leadership» or just «shared leadership») is, at its core, an egalitarian, participative group of people who are empowered to make decisions for the organisation and decide democratically as a group¹. In other words, it is a set of co-leaders who share power and are willing to go with the majority when their opinion is in the minority. It works best when the leadership team is diverse so that decisions are informed by many perspectives (Miles & Kivlighan, 2010).

3.1. Example: leadership philosophy

Let's now examine a specific example of an effective shared team leadership philosophy. The example provided is at the department level, although there are hints of the model at the university level, which forms part of the argument that this department could implement this model fully. At the Penn State University, the academic control of programs is at the department level. The university does set general rules for programs based on accreditation, graduate school policies, faculty senate, etc. Within these boundaries however, the department is free to operate based on what they see fit for the programs that they manage, with little direct influence from the university. Penn State is a large research university that has a tripartite mission of teaching, research, and service. Outreach has been part of that mission since 1855, starting with correspondence courses. The university was also an early adopter of online edu-

cation, starting in 1998. At that time, the decision was made to allow for academic control of online programs to fall to departments, rather than remaining at university level, so that programs would be able to create online equivalents of the same high quality as their in-residence programs. Many undergraduate and graduate programs are ranked among the best in the world year after year both in residence and online because of this decision to give academic control to departments.

The specific online team discussed here (one of many that exist across the university) oversees six degree programs (one graduate, four baccalaureate, and one associates degree). The department is located in the School of Labor and Employment relations, and these programs are among the largest at Penn State. These programs combined make up nearly a tenth of all online enrolments for the university. The success for these online programs can largely be attributed to the shared leadership enacted in this department.

The use of shared leadership occurred at a time when the in-residence versions of the programs (completely separate from the online degrees) were decreasing in size, and at one point were at risk of being cut from the college by the dean. Delving into online education, using a team leadership model to guide the new programs, resurrected the department. The department's broader academic field is a domain where shared team leadership is not only taught,

but practiced in the field. As such, the department head puts these ideas into practice within the department, so that faculty are modelling the best practices that they are teaching. The leader chosen for the programs was also chosen because of his style of leadership. It should be noted that while shared team leadership is the proximal cause for success, there are also some distal causes that helped the programs succeed. As that is beyond the scope of this essay, it will suffice to say that prior to these programs being offered to help the team draw experience and resources, there was a good online infrastructure at the university as a whole.

I will now examine the major components that make this shared team leadership model effective: people, style, and communication. I will then look at the pros and cons of this model to examine how team leadership may or may not suit all universities.

3.2. Example: people

The team does have a designated leader, the director of online programs, along with several co-leaders who serve in various roles in the department: professor of practice, administration, teaching professor, and staff. Several of the members have also been online students previously. Team members with a range of titles and experiences were deliberately chosen, so that whenever an issue arises, multiple perspectives are considered and the team can arrive at a holistic solution that identifies all aspects of the problem. Since the team has access

to multiple viewpoints, they are able to identify the various challenges of implementing solutions as they present themselves in various aspects of the university (such as administrative processes, student experience, technology, etc.). This range of perspectives also allows access to a larger knowledge-base of resources available to implement solutions. This is a critical benefit of shared leadership because not only is the university large with a long history, but its resources are located in many different organisational domains, such as university level, college level, department level, technology, faculty development, and others.

The team is distributed across the United States with half of the team residing at the university, all in the same building. The other half of the team is geographically dispersed across the nation. Several travel on university business as part of their job duties, so occasionally the team is dispersed across the globe, or at the very least working from ever-changing locations. This dispersion adds another layer to the multiplicity of perspectives. Being in different locations and having to adjust meeting times and deadlines to cater to time zone differences, the team is forced to think about timeline issues differently.

One simple example of this is that it imitates the student distribution in the online programs. In these programs, students have to work in online groups and submit work by particular deadlines, requiring them to coordinate across significant time zone differences. To take

that example further, the standard deadline for many online programs is midnight Eastern Standard Time on a Sunday. Even though many tutors are in the Eastern Time Zone and will therefore be sleeping for several hours after that deadline, a large portion of students live in other time zones. Such an artificial deadline can penalize working adult students who could theoretically have much more time to complete their assignments with a different deadline. As a result of the team's geographic dispersion perspective, the deadline in many classes was extended to 9 AM Eastern Standard Time on Monday to allow students to work more while also fitting with the instructors time schedules.

3.3. Example: style and consensus

The team is democratic, participatory, and shares power. In this case, «democratic» means that decisions are determined by majority rule; «participatory» means that everyone on the team contributes to each issue discussed, and «shared power» means that everyone is empowered to make the necessary immediate decisions. There is still a designated leader who generates most of the agenda for the team and serves as the main point of contact. That said, the majority of decisions are arrived at through consensus. This requires members to bend to the majority's will on occasion.

Consensus is usually reached through discussion, with all members contributing their perspectives and concerns. This is effective because

the director of online programs does not establish his perspective until all others have had their say first. If members do not reach a consensus themselves, he attempts to help combine of ideas with input from the rest of the team. On the rare occasion where ideas cannot be combined to form a solution, he will put the remaining options to a vote after non-viable suggestions have been eliminated. The voting needs to be truly democratic so that everyone's ideas have equal weight. The director has, on occasion, had his idea overruled by the rest of the team and the majority decision was implemented. This works well because the leader trusts all of the co-leaders and that their perspectives as a whole are greater than his alone.

3.4. Example: communication

Practically speaking, communication is essential for shared team leadership to work, even more so than other leadership styles, and particularly in this situation with a geographically dispersed team. Communication builds trust between the individuals and builds the rapport necessary to support each other when needed. In this situation, this is achieved with weekly video meetings and daily emails, along with video chats and/or phone calls as needed when immediate concerns arise. Additionally, the team regularly and actively participates in larger department and university meetings, both in person and virtually, so that the team is integrated with all aspects of the institution and therefore remains knowledgeable. As this is a team with members at a distance, a conscious effort

has been made to connect with various aspects of the university, so that the online programs are included in the strategic goals for the institution. As you can see, rapid response to issues is built into the communication process thanks to the combination of weekly meetings and ad hoc communications.

The content of the conversations also makes a big impact. As the team arrives at thorough solutions, they also have time in their weekly conversations to discuss future trends, as well as to develop strategic plans in relation to these. This is then built into the agenda as an item when time permits, for example «what should we be thinking about?»

4. Analysis

In the examples provided in this article, shared team leadership is credited with helping to resurrect a department that was on the verge of being eliminated. Results in other universities may not be this dramatic, but shared leadership has been found beneficial in many different circumstances (Morgeson, DeRue, & Karam, 2010; Sharma & Bajpai, 2014). It is not, however, a panacea. It will only work if the organisational culture truly adapts or embraces a more egalitarian, participative, communicative, and flexible leadership style that empowers all co-leaders to act on behalf of the organisation. There are many examples of organisations that have adopted «teams» in name only and have not found the same results (Hitt, 1992). University leaders can assess whether this

approach may be suitable for their organisation by assessing the pros and cons of this model. Several issues that have been faced by the university and this specific department are scaling innovations, redundancy in resources and complicated communication channels. Many of Penn State's issues stem from the size of the institution, which in total is 24 campuses and almost 100 thousand students.

5. Pros

The description of the use of shared leadership by a Penn State team shows that there are three main benefits of this model:

1. The team knows more than any one person, which allows for more thorough solutions that do not have to be revisited.
2. Empowering individuals and frequent communication lead to rapid response to issues as well as time freed up for strategic planning.
3. The team can look at issues from all angles and the debate/discussion leads to thorough examination and solutions to issues.

6. Cons

There are however some potential pitfalls of team leadership that any shared team leadership model will need to consider:

1. It is critical to identify the right people for the team; those who

are both flexible, participative, and competent in their domains.

2. The team must be supported by tools and technology that allow for rapid response and communication.
3. The team requires an overall organisational structure that will allow for empowered individuals to enact decisions.

Let's review why these potential pitfalls exist. Not all people are willing to give up their power, particularly those who were managers in traditional hierarchical management systems. While the amount of power held by the leader does not actually change in shared team leadership model, the rest of the team gains power that they may not be used to. This can cause the manager to perceive that their own power is reduced or threatened (Zhang, Zhong, & Ozer, 2018). However, power is not a zero-sum game. Rather than taking power away from the leader, this leadership style affords power to others. Therefore, the leadership team needs to be prepared to help team members adjust to their newly-afforded power.

Not all organisations are set up for this type of power sharing; if the infrastructure of the organisation won't allow co-leaders to act in the place of the designated leader, the rapid response time is lost, and the leader becomes bogged down with managerial duties rather than being able to focus on vision and strategy that results from time gained by allowing others to lead. Finally, the

technology and tools that allow for rapid communication are critical for team success. For team leadership to be effective, each person must share their ideas with all other team members.. The technology can be as simple as using a designated meeting room to update each other on their individual projects, but if they are not in communication with each other, they cannot coordinate their efforts efficiently, which can lead to duplication of tasks, or worse, neglect of particular issues.

7. Conclusion

So how does an organisation create a shared team leadership model for their online programs? While the answer will depend on many aspects of an institution (e.g., size, general organisational philosophy, ability to change culture), there are a few general lessons to be learned from the example provided here: leader buy-in, knowledgeable and diverse teams, and institutional support.

First and foremost, the leader needs to truly believe in shared team leadership. The key to that belief is to put it into practice. If the leader says that they want shared team leadership but instead acts in an authoritarian manner, the rest of the team will not participate at the level needed for success as they will not be empowered to do what is necessary to alleviate the leader's many tasks. However, if the leader trusts the team to do what is needed and empowers them to do so both in team and individual decisions, much more will be accomplished.

Secondly, the team needs to be diverse and knowledgeable. Having members who serve in various functions at the university (faculty, various administrative and staff positions, potentially students) allows for issues to be examined from multiple perspectives, to provide holistic solutions. The problem with many current organisational «solutions» is that they solve the immediate issue for the administrator at hand, but do not consider the effect on other aspects of the university, which often creates more problems for the university, perpetuating a never-ending cycle of managing problems rather than truly being innovative. But for that to work, and for the previously aforementioned trust to occur, the team members must be experts in their particular fields. That way, when the team is coming to solutions, they can assess how their individual perspectives fit together to address the issues at hand.

Lastly, there needs to be institutional support for this model. Penn State has a long tradition of giving academic departments the autonomy to enact this type of leadership at the local level, because of a decentralized decision making process. This enables departments to approach their programs however best suits their field. Additionally, the University provides the resources necessary for the department to pursue the methods without a lot of operation restrictions, as long as the funds and tools are used appropriately. Trying to implement shared team leadership in a highly centralized bureaucratic organisation has a high risk of failure, as many localized decisions would be undermined,

therefore demotivating the team, as they would lose the power that this approach relies on. In sum, this is a good model of leadership for online education, but only if the conditions are right.

If properly applied, shared team leadership can be used to address several of the key issues that face modern online education. In particular, it can help with rapidity of response, thoroughness of response, and remaining competitive. It helps achieve these goals because it empowers people, frees up time for strategic planning, and incorporates multiple perspectives to arrive at holistic solutions. It can be applied at all levels of an organisation and works best if embedded in an organisational culture that is also egalitarian, participative, and diverse.

Note

¹ For a broader explanation of the general concepts and alternative models, please see Kolger Hill, 2019.

References

Agarwal, A. (2019, January 2). Three Education Trends That Will Revolutionize The Workplace In 2019. *Forbes.com*. Retrieved from <https://bit.ly/2VBPZeY> (Consulted on 2019-01-03).

Alexander, A. (2017, September 11). *Are American attitudes towards higher education segmenting?* [Blog post]. Retrieved from <https://bit.ly/2VtaJWd> (Consulted on 2019-01-03).

Bettinger, E., Fox, L., Loeb, S., & Taylor, E. (2015). Changing Distributions: How Online College Classes Alter Student and Professor Performance. *Stanford Center for Education Policy Analysis*, working paper 15-10, 1-32.

Bettinger, E., & Loeb, S. (2017). Promises and pitfalls of online education. *Evidence Speaks Reports*, 2 (15), 1-4. Retrieved from <https://brook.gs/2ssUBYy> (Consulted on 2019-10-18).

Hitt, P. (1992). Is Team Management Failing? *Management in Education*, 6 (4), 30. doi: <https://doi.org/10.1177/089202069200600413>

Kolger Hill, S. (2019). Team Leadership. In P. G. Northouse (Ed.), *Leadership: Theory and Practice* (pp. 363-393). Thousand Oaks: SAGE Publications.

Looney, A., & Yannelis, C. (2018). How useful are default rates? Borrowers with large balances and student loan repayment. *Economics of Education Review*, 10 (4), 1-11.

Miles, J. R., & Kivlighan Jr., D. M. (2010). Co-leader similarity and group climate in group interventions: Testing the co-leadership, team cognition-team diversity model. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 14 (2), 114-122. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/a0017503>

Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36 (2), 5-39. doi: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206309347376>

Rovai, A. P., & Downey, J. R. (2010). Why some distance education programs fail while others succeed in a global environment. *The Internet and Higher Education*, 13 (3), 141-147. doi: <https://doi.org/10.1016/j.iheduc.2009.07.001>

Sharma, J. P., & Bajpai, N. (2014). Teamwork a key driver in organisations and its impact on job satisfaction of employees in Indian public and private sector organizations. *Global Business Review*, 15 (4), 815-831. doi: <https://doi.org/10.1177/0972150914543417>

U.S. Department of Education (2016, July 22). *Education Department Proposes Rule on State Authorization of Postsecondary Distance Education, Foreign Locations*. Retrieved from <https://bit.ly/2ov9Y2K> (Consulted on 2019-01-03).

Zhang, G., Zhong, J., & Ozer, M. (2018). Status threat and ethical leadership: A power-dependence perspective. *Journal of Business Ethics*, 152 (1), 1-21. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-018-3972-5>

Author's biography

Brian Redmond is a Teaching Professor and Director of the Organisational Leadership programs at The Pennsylvania State University. His background is industrial and organisational psychology where he specializes in leadership (PhD from Graduate and University Center, City University of New York and MA from New York University). He has taught exclusively online full time for over 12 years and has been part of the leadership teams for several online programs in the College of the Liberal Arts and the World Campus.

 <https://orcid.org/0000-0002-8298-794X>

Table of Contents

Sumario

Mathematics teaching issues

Cuestiones de enseñanza de las matemáticas

Wendolyn Elizabeth Aguilar-Salinas, Maximiliano de las Fuentes-Lara, Araceli Celina Justo-López, & Ana Dolores Martínez-Molina

A measurement instrument for establishing the algebraic skills of engineering students on a Differential Calculus Course in engineering
Instrumento de medición para diagnosticar las habilidades algebraicas de los estudiantes en el Curso de Cálculo Diferencial en ingeniería

5

María Burgos, Pablo Beltrán-Pellicer, & Juan D. Godino

The issue of didactical suitability in mathematics educational videos: experience of analysis with prospective primary school teachers
La cuestión de la idoneidad de los vídeos educativos de matemáticas: una experiencia de análisis con futuros maestros de educación primaria

27

Online training in the world of education: experiences from the United States

La formación online en el mundo de la educación: experiencias de los Estados Unidos

Gerald LeTendre, & Tiffany Squires

Integrating online and residential master's programs in education
Integración de programas de máster online y presenciales en educación

53

Laurence B. Boggess

Innovations in online faculty development: an organizational model for long-term support of online faculty
Innovación en la capacitación docente online: un modelo organizacional para brindar apoyo a largo plazo a la docencia online

73

Brian Redmond

Shared team leadership for an online program
Liderazgo de equipo compartido de un programa online

89

Studies and Notes

Estudios y Notas

Paolo Scotton

Thinking together, living fully. Experiencing philosophy with children

Pensar en común, vivir en plenitud. La experiencia de la filosofía con los niños y las niñas

103

Manuel Delgado-García, Sara Conde Vélez, & Ángel Boza Carreño

Profiles and functions of university tutors and their effects on students' tutorial needs

Perfiles y funciones del tutor universitario y sus efectos sobre las necesidades tutoriales del alumnado

119

Book reviews

Luri, G. (2019). *La imaginación conservadora: una defensa apasionada de las ideas que han hecho del mundo un lugar mejor [The conservative imagination: A passionate defence of ideas that have made the world a better place]* (Enrique Alonso Sainz). **Quigley, C. F., & Herro, D. (2019).** *An educator's guide to STEAM. Engaging students using real-world problems* (Juan Luis Fuentes). **Prince, T. (2019).** *Ejercicios de mindfulness en el aula. 100 ideas prácticas [Mindfulness exercises for the class. 100 practical ideas]* (José V. Merino Fernández). 145

Call for papers

Solicitud de originales

157

This is the English version of the research articles and book reviews published originally in the Spanish printed version of issue 275 of the **revista española de pedagogía**. The full Spanish version of this issue can also be found on the journal's website <http://revistadepedagogia.org>.



ISSN: 0034-9461 (Print), 2174-0909 (Online)

<https://revistadepedagogia.org/>

Depósito legal: M. 6.020 - 1958

INDUSTRIA GRÁFICA ANZOS, S.L. Fuenlabrada - Madrid