

DIRECCIÓN DE POSTGRADO FACULTAD DE EDUCACIÓN MAGÍSTER EN GESTIÓN ESCOLAR

"Factores facilitadores y obstaculizadores de la eficacia de un centro educativo en contexto de pobreza en la ciudad de Temuco".

Magister en Gestión Escolar

Patricia Cecilia Rodríguez Lagos.

Profesora Guía: Carolina Villagra Bravo.

Temuco - 2014

Agradecimientos

A mi madre y hermana por cuidar a mis niñas mientras yo no estaba.

A mi marido e hijas por su apoyo y valoración de mi profesión.

A mi directora Sra. Denny Velásquez por apoyarme y animarme a tomar este desafío.

A mi dedicada y profesional profesora guía, la Sra. Carolina Villagra Bravo, por su

paciencia y humildad para escucharme y explicar lo que debería saber. Agradecida por

sus consejos que van en beneficio mío y de los estudiantes que tengo a mi cargo.

Dedicatoria

A mi Señor Jesucristo por ser quien permite, que pueda desempeñarme en esta hermosa e importante profesión.

RESUMEN

Esta investigación pretende profundizar sobre la valoración que tienen los docentes en relación a los factores que facilitan y obstaculizan la eficacia de un establecimiento vulnerable, según la prueba que pertenece al Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE) que se realiza todos los años en Chile.

La investigación tiene un enfoque cualitativo, desarrollándose como estudio de caso. Es así, como el objeto de estudio para esta investigación es la valoración de los docentes de la Escuela Cristiana Desarrollo Integral de la ciudad de Temuco. Las técnicas que se utilizaron para llevar a cabo el estudio fueron la entrevista, cuestionario y grupo focal para luego realizar una discusión que pudiera responder de manera clara al objetivo de la investigación.

La mayoría de los docentes reconoce y valora la cultura escolar como el factor más importante para la eficacia, y como factores obstaculizadores mencionan el compromiso de los padres junto con el contexto de los estudiantes. En síntesis los docentes valoran el trabajo colaborativo entre ellos como elemento determinante de la cultura positiva y se centran en factores externos a la institución como los obstaculizadores.

Palabras claves: Eficacia escolar, factores de eficacia, factores facilitadores y obstaculizadores de la eficacia.

ÍNDICE

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1. Antecedentes Generales del problema	13
1.2. Formulación del problema.	15
1.3. Justificación del estudio.	18
1.4. Objetivos de estudio.	20
1.4.1. Objetivo General	20
1.4.2. Objetivos Específicos	20
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	22
2.1. Movimientos Teórico-Prácticos.	22
2.1.1. Eficacia Escolar y factores asociados	22
2.1.2. Mejora de la escuela, valoración de la cultura de la escuela	26
2.1.3. Mejora de la eficacia escolar: factores y procesos	28
2.2. Experiencias de escuelas exitosas en Chile	31
2.3. Factores que inciden en las escuelas exitosas en Chile	36
2.3.1. Factores de eficacia escolar de la escuela y su organización	36
2.3.1.1. Objetivos claros y compartidos	37
2.3.1.2. Liderazgo directivo y pedagógico	38

2.3.1.3. Ambiente de disciplina.	39
2.3.1.4. Cultura positiva.	39
2.3.1.5. La autonomía.	40
2.3.1.6. Sostenedor como un colaborador	41
2.3.2. Factores de eficacia escolar asociados al docente	42
2.3.2.1. El compromiso docente	42
2.3.2.2. Las altas expectativas de los docentes	43
2.3.2.3. Metodología y su evaluación	44
CAPÍTULO III.MARCO METODOLÓGICO	50
3.1. Diseño del estudio.	50
3.2. Caso y participantes.	51
3.3. Técnicas e instrumentos.	55
3.4. Procedimientos	58
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.	61
4.1. Factores que facilitan la eficacia de la institución educativa	61
4.2. Factores que obstaculizan la eficacia de la institución educativa	71
4.3. Factores personales e institucionales asociados a la eficacia escolar	72
4.4. Otros factores relevantes para la eficacia del centro.	74

CAPÍTULO V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS83
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES
6.1. Conclusiones
6.2. Aprendizajes profesionales
Referencias Bibliográficas
ANEXOS.
Anexo A: Cuestionario dirigido a docentes
Anexo B: Protocolo y guión grupo focal
Anexo C: Protocolo y guión de entrevista a directora

ÍNDICE TABLAS Y FIGURAS

_		-	-		_
Τ.	Α	К	L.A	4	5

Tabla 1: Factores de eficacia escolar según algunas investigaciones realizadas	
en Iberoamérica	25
Tabla 2: Factores de eficacia escolar según algunas investigaciones realizadas	
en Chile	35
Tabla 3: Resumen resultados SIMCE 4to y 8vo básico	53
Tabla 4: Dimensiones del cuestionario	56
Tabla 5: Dimensiones del grupo focal.	57
Tabla 6:Dimensiones de la entrevista	58
FIGURAS	
Figura 1: Marco comprensivo de Mejora de la Eficacia Escolar	29
Figura 2: Importancia de los factores de eficacia según directora y docentes	61
Figura 3: Factor liderazgo directivo y pedagógico según los docentes	62
Figura 4: Factor objetivos claros y compartidos según los docentes	63
Figura 5: Factor compromiso según los docentes.	64
Figura 6: Factor ambiente de disciplina según los docentes	65
Figura 7: Factor autonomía docente según los docentes	66
Figura 8: Factor cultura positiva según los docentes.	67
Figura 9: Factor metodología v evaluación según los docentes	68

Figura 10: Factor altas expectativas según los docentes	
Figura 11: Factor sostenedor colaborador según los docentes	
Figura 12: Factores obstaculizadores según los docentes y directora71	
Figura 13: Factores institucionales y factores del docente, según los profesores72	
Figura 14: Los factores internos de mayor a menor relevancia según docentes y	
directora73	
Figura 15: Trabajo colaborativo como un nuevo factor que está presente en la	
escuela, según los docentes	
Figura 16: Características de un buen docente según los profesores	
Figura 17: Características comunes de los docentes de la Escuela Cristiana Desarrollo	
Integral76	
Figura 18: Definición de los factores que tienen en común los docentes de la Escuela	
Cristiana Desarrollo Integral	
Figura 19: Factor más importante, de los que tienen en común los docentes de la	
Escuela Cristiana Desarrollo Integral	
Figura 20: Factores de eficacia débiles o inexistentes en la escuela79	
Figura 21: Factores que visualizan en escuelas vulnerables y no vulnerables80	

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes del problema.

Durante los últimos años, en la educación chilena, se han evidenciado movimientos ciudadanos, organizados para exigir cambios en las políticas públicas de educación, entre las exigencias se encuentra la gratuidad, aumento de recursos, que favorezcan la igualdad y equidad de los estudiantes chilenos. En este sentido, lograr una educación de calidad ha sido un objetivo planteado en las propuestas de los últimos gobiernos, intentando dirigir sus proyectos hacia esa meta. Desde el año 1990 se han impulsado diversos programas, modelos y leyes en busca de calidad y equidad para la educación chilena, algunos son: el programa de 900 escuelas (P-900), Programa de Mejoramiento de la Calidad de la Educación (MECE), Modelo de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE), Ley General de Educación (Ley N°. 20.370) y Ley de Subvención Preferencial (SEP).

Una de las últimas iniciativas que quieren propiciar la mejora en el sistema educacional, es la creación del Sistema de Aseguramiento de Calidad de la Educación (SNAC). En el artículo 1° de esta ley 20.529 se menciona que el Estado tiene que propender a asegurar una educación de calidad en sus distintos niveles y que para cumplirlo se crea el SNAC, teniendo las siguientes funciones: Evaluar y orientar el sistema educativo para que éste impulse el mejoramiento de la calidad y equidad de las oportunidades. Fiscalizar que los sostenedores de establecimientos educacionales se

ajusten a las leyes. Aprobar las propuestas del Ministerio de Educación referentes a las Bases Curriculares para la educación, aprobar los respectivos planes y programas de estudio, informar acerca de las normas de calificación y promoción, y sobre los estándares de calidad.

En el contexto mundial, Chile no es el único país que intenta establecer mecanismos o sistemas que aseguren la calidad en la educación, esta es una necesidad en el mundo entero, y que el informe Mackinsey de Barber y Mourshed (2008) intenta responder, realizándose la siguiente pregunta central: ¿por qué algunos sistemas educativos tienen un mejor desempeño y mejoran con más rapidez que otros? Lo complejo de esta tarea y la falta de certeza en los resultados, provoca que se realice una investigación en distintas realidades educativas de todo el mundo, incluidos diez de los sistemas educativos con mejor desempeño, analizando lo que estos países tenían en común. Las experiencias de estos exitosos sistemas educativos resaltan la importancia de tres aspectos: 1) conseguir a las personas más aptas para ejercer la docencia, 2) desarrollarlas hasta convertirlas en instructores eficientes, y 3) garantizar que el sistema sea capaz de brindar la mejor instrucción posible a todos los niños.

Entre las investigaciones anteriores, realizadas por Barber y Mourshed (2008) se encuentra la realizada en Tennessee, Dallas y Boston, ella confirma la importancia del docente en la eficacia y en la calidad del aprendizaje. Esta investigación mide el impacto de un docente de bajo desempeño, versus otro de alto desempeño en alumnos que cursan los primeros años de escolaridad, a medida que pasan los años, la pérdida es casi irreversible en relación a los aprendizajes. Una de las conclusiones es que "Los estudios que toman en cuenta todas las pruebas disponibles sobre eficiencia docente sugieren que

los estudiantes asignados a docentes con alto desempeño lograrán avances tres veces más rápido que los alumnos con docentes con bajo desempeño" (Barber y Mourshed, 2008, p.12).

1.2. Formulación del problema.

Es a raíz de lo anterior, que la investigación ha buscado dar cuenta de los factores y elementos asociados a la eficacia, constituyéndose como uno de los elementos centrales: el docente. Dejando en evidencia que el rol del profesor no sólo es transmitir conocimiento o mantener la disciplina, sino que también, impactar en el desarrollo del estudiante. "Educar y enseñar no es solo transmitir contenidos sino propiciar un tipo de contacto con la cultura en su más amplio sentido." (Sacristán, 1997, p. 87, citado en Alliaud, 1998, p.8). Este contacto, se confirma en la extensa jornada laboral, que fortalece la relación profesor —alumno, provocando que sea cada vez más difícil separar su rol profesional del personal, siendo los profesores parte de un contexto o cultura particular, que impacta en el resultado de los aprendizajes de los estudiantes.

Esto debería bastar para mantener la atención de la sociedad y las autoridades en las condiciones de trabajo del docente, cultura profesional y situación emocional del profesor, el cual debe lidiar con distintos contextos y realidades educativas. Por consiguiente la educación depende en gran medida del docente, y que las reformas deben considerar a los profesores como el principal agente de mejora. Tal como lo plantea Fullan (2002):

Los profesores de hoy en día y del futuro necesitan mucho más aprendizaje en el entorno laboral, o paralelamente a éste, donde puedan evaluar, perfeccionar y criticar constantemente las mejoras que hacen. Necesitan estar en contacto con otros profesionales para poder aprender de ellos (p. 283).

El docente entonces, requiere de un aprendizaje activo, y acompañado de sus pares, donde pueda evaluar, perfeccionar y criticar su desempeño, en otras palabras, reflexionar en su quehacer y esté dispuesto a ser guiado para potenciar el aprendizaje de sus alumnos.

En Chile, esta mejora de la calidad de la educación, es medida año a año, por medio de pruebas estandarizadas, que provoca en los docentes una tensión en relación a los resultados de su trabajo, y en la población general una mirada muy restringida de lo que significa calidad, esta prueba se denomina Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE), se creó en 1988, y es una evaluación externa que tiene como principal propósito, según la Agencia de Calidad, "contribuir al mejoramiento de la calidad y equidad de la educación, informando sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes en diferentes áreas de aprendizaje del curriculum nacional, y relacionándolo con el contexto escolar y social en el que estos aprenden" (Agencia de Calidad, 2013).

Una opinión distinta es la que tiene Casassus (2007), en su artículo titulado "El precio de la evaluación estandarizada: la pérdida de calidad y de segmentación social" en donde se refiere a que las pruebas SIMCE o pruebas estandarizadas o también llamadas pruebas referidas a la norma, tienen como propósito el determinar posiciones y rankings entre quienes las responden, indica además que estas pruebas no miden lo que

los alumnos saben y/o saben hacer, sino miden lo que los alumnos son capaces de recordar. El autor afirma claramente, que la calidad no es un puntaje, sino que la calidad tiene que ver con facilitar que las personas se transformen en mejores personas, para que la sociedad sea una mejor sociedad. Además lo afirma claramente, en que:

Los estándares estandarizados y las pruebas psicométricas dejan de lado todo aquello que es difícil de medir: aprender a pensar, aprender a respetar, aprender a vivir con otros, aprender a hacer preguntas relevantes y resolverlas, a buscar la evidencia del conocimiento, a determinar qué es lo importante y valioso, aprender del contexto. Es decir, todo aquello que parece estar en el corazón de una educación de calidad (Casassus, 2007, p. 79).

Una educación de calidad tiene más dimensiones, que solo las medidas en pruebas estandarizadas. Según Zabalza (1996) existen a lo menos tres dimensiones de calidad: la primera está vinculada a los valores vigentes de esa sociedad, la segunda corresponde a la calidad vinculada a la efectividad, o sea que logra buenos resultados, y la tercera dimensión corresponde a las satisfacción de los participantes y usuarios, está relacionado con el ambiente y la calidad de vida, según el autor estas tres se deben complementar, sino es así, sería una mirada incompleta, a pesar que se intente considerar el contexto escolar y social en que los niños aprenden.

Entendiendo que la medición SIMCE, es una mirada reducida de la calidad de la educación en Chile. Se confirmó una vez más, la diferencia de resultados entre los grupos socioeconómicos de los alumnos, esta es de; 53 puntos en Lenguaje y 63 puntos en Matemática, según información del SIMCE 2013. Se ha evidenciado que las escuelas

más vulnerables en Chile tienen un rendimiento deficiente en relación a las escuelas de nivel socioeconómico superior. Sin embargo, existen escuelas que a pesar de estar en ambientes vulnerables o pertenecer a una categoría baja en cuando al nivel socioeconómico, logran obtener buenos resultados en la pruebas.

Lo anterior, orienta la mirada hacia las escuelas vulnerables con buen rendimiento SIMCE, y detectar qué provoca el éxito en su rendimiento, a pesar de estar inmersa en un contexto de pobreza. Respuesta a esta inquietud es la que intentan dar los estudios realizados en nuestro país, ¿Quién dijo que no se puede? (Bellei, Raczynski, Muñoz y Pérez, 2004) y "Las escuelas que tenemos" (Eyzaguirre y Fontaine, 2008). Estos estudios declaran que las escuelas exitosas o efectivas tienen similitudes que se centran principalmente en cuanto a la manera de conducir las clases, la gestión pedagógica y del personal docente, y también de las creencias del equipo humano que trabajaba en ellas. Siendo lo anterior responsabilidad principalmente del docente. En este marco surge la siguiente pregunta central del estudio: ¿Cuáles son aquellos factores que tienen los docentes, para que su desempeño contribuya a la eficacia escolar, en un contexto de pobreza como el de la Escuela Cristiana Desarrollo Integral de Temuco?

1.3. Justificación del estudio.

La realización de este estudio es una oportunidad para dar a conocer las valoraciones de los docentes, respecto de factores internos que facilitan y que pudiesen obstaculizar la eficacia, en un establecimiento que se sitúa en un contexto de pobreza, consignando la importancia que estos factores tienen para una mejora continua. "Una escuela inteligente o en vías de serlo, no puede centrarse sólo en el aprendizaje reflexivo

de los alumnos sino que debe ser un ámbito informado y dinámico que también proporcione un aprendizaje reflexivo a los maestros" (Perkins, 1995, p. 218, citado en Santos Guerra, 2006, p. 14).Lo antes mencionado, hace necesario profundizar a través de una evaluación comprensiva los factores que hacen ser exitoso, visto según el SIMCE, a un equipo docente en un contexto determinado, y que ellos mismos puedan tomar conciencia y reflexionar sobre las fortalezas que tienen en tanto: docente, cuerpo docente e institución educativa.

Esta reflexión para la mejora, debe afectar a todos, pero en especial a los docentes, ya que las condiciones de esta labor profesional exigen mucho del profesor en cuanto a responsabilidad, trabajo diario y se deja poco tiempo para la planificación y para discusión constructiva o reflexión (Fullan, 2002), que corresponderían según el Marco para la Buena Enseñanza del Ministerio de Educación (2008) al dominio A, preparación para la enseñanza y dominio D, responsabilidades profesionales, y que solicita que los docentes no sean simplemente hacedores, sino también creadores y recreadores de la enseñanza.

1.4. Objetivos de estudio.

1.4.1. Objetivo General.

Describir los factores facilitadores y obstaculizadores de la eficacia de un centro educativo en contexto de pobreza, desde la perspectiva de los docentes.

1.4.2. Objetivos Específicos.

- a) Reconocer las valoraciones de los docentes, respecto de los factores que facilitan la eficacia de su institución educativa.
- b) Reconocer las valoraciones de los docentes, respecto de los factores que obstaculizan la eficacia de su institución educativa.
 - c) Diferenciar los factores de eficacia en personales e institucionales.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Movimientos Teórico-Prácticos.

Los investigadores en educación, se han diferenciado claramente según la búsqueda de respuestas, en relación a los elementos o procesos que una escuela realiza para ser exitosa. Un grupo se ha centrado en los factores que inciden en las escuelas eficaces y otro grupo de investigadores se ha centrado en los procesos que ellas desarrollan para lograr la calidad tan anhelada.

Los estudios de eficacia escolar aportan lo que los centros deben cambiar para ser mejores y los estudios de mejora valoran las particularidades de la cultura para el cambio y el desarrollo. En consecuencia, se levanta un tercer movimiento, que no es solo la fusión de los dos primeros, sino una nueva forma de mirar el fenómeno educativo, que se denomina mejora de la eficacia escolar.

2.1.1. Eficacia Escolar y factores asociados.

El movimiento de eficacia escolar aparece como respuesta a la publicación del informe Coleman, ya que éste concluía que las escuelas no tenían ningún efecto sobre el éxito escolar de los alumnos.

Se comenzó con las escuelas ejemplares, donde su principal método de investigación fueron los estudios de caso y los correlacionales, dando como resultado la identificación de cinco factores que estaban asociados con la eficacia escolar: liderazgo

educativo; altas expectativas; énfasis en las destrezas básicas; clima seguro y disciplinado; evaluaciones frecuentes (Muñoz-Repiso, et al, 2000).

Este movimiento se caracterizó por basarse en investigaciones, especialmente en Iberoamérica. Sus propósitos persiguen: conocer qué capacidad tienen las escuelas para incidir en el desarrollo de los alumnos y conocer qué hace que una escuela sea eficaz. Asumiendo que "Una escuela es eficaz si consigue un desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos mayor de lo que sería esperable teniendo en cuenta su rendimiento previo y la situación social, económica y cultural de las familias" (Murillo, 2006, p.15).

En la actualidad se han elaborado modelos comprensivos de eficacia escolar. Uno de estos es el de Creemers, citado en Muñoz-Repiso et al. (2000), que organiza los factores de análisis en cuatro niveles, e incluye componentes de eficacia:

- a. Nivel Alumno: la aptitud, la habilidad para entender lo que se enseña, perseverancia, oportunidad de aprender y calidad de la docencia, son elementos que afectan el aprendizaje.
- b. Nivel Aula: los factores relacionados con este nivel son calidad y adecuación de la docencia, uso de incentivos y tiempo efectivamente dedicado a la enseñanza.
- c. Nivel escuela: los factores son metas significativas y compartidas por todos, atención al funcionamiento académico diario, coordinación entre equipos, entre la escuela y padres, desarrollo profesional de profesores, organización de la escuela para apoyar el aprendizaje de todos.

d. Nivel Sistema educativo y Contexto social: comunidad local, administración regional y estatal.

En resumen, las escuelas eficaces tienen un buen liderazgo, personal calificado, políticas adecuadas, un clima seguro y atractivo, impulsando el trabajo en equipo, y que alumnos, padres y profesores se comprometan en el logro de metas comunes. Considerando que los cuatro niveles ya mencionados, se interrelacionan y que desde el nivel más amplio al más pequeño, tienen un enfoque de mejora, y de aprendizaje para todos.

Diversas investigaciones en Iberoamérica dan cuenta en sus resultados, la relevancia de determinados factores asociados a la eficacia. En la tabla 1, se presentan estas variables organizadas en tres dimensiones.

Tabla 1

Factores de eficacia escolar según algunas investigaciones realizadas en Iberoamérica

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factores Escolares	- 1					- 0		0		10
Clima escolar	X		X	X	X	X	X	X	X	X
Infraestructura	X			X	X	X	X		X	X
Recursos de la escuela		X	X	X	X	X		X	X	X
Gestión económica del centro	X			X	X	X	X		X	
Autonomía del centro			X				X		X	
Trabajo en equipo	X		X	X	X		X			
Planificación			X	X	X		X	X		
Participación e implicación de la comunidad educativa	X	X			X		X	X	X	X
Metas compartidas	X		X	X		X	X	X	X	X
Liderazgo	X		X	X	X		X	X		
Factores de aula										
Clima de aula	X	X	X	X	X		X	X		X
Dotación y calidad del aula			X		X	X			X	X
Ratio maestro – alumno		X			X		X			
Planificación docente (trabajo en el aula)			X	X	X		X			
Recursos curriculares				X	X	X	X	X		
Metodología didáctica	X		X	X	X	X	X	X		X
Mecanismos de seguimiento y eval. del rendimiento del alumnado			X	X	X		X			
Factores asociados al personal docente										
Cualificación docente					X		X			X
Formación continua			X		X		X			X
Estabilidad	X		X	X	X	X	X	X		
Experiencia		X	X		X	X		X		
Condiciones laborales del profesorado		X					X			
Implicación		X	X	X	X	X	X	X		
Relación maestro – alumno		X		X	X	X	X			
Altas expectativas			X	X		X	X			X
Refuerzo positivo			X		X	X	X			
1. CIDE: Muñoz – Repiso et al (1995)	6.	Hir	nme	let a	l (19	84)				
2. LLECE (2001)	7.			Muñ		Rep	iso e	t al ((200)	(C
3. Herrera y López (1996)		8. Castejón (1996)								
4. Concha (1986)		9. Piñeiros (1996)								
5. Cano (1997)	10. Barbosa y Fernández (2001)									

Fuente: Murillo, 2003. p. 9.

La tabla antes presentada se divide en tres dimensiones, organizando los factores según el tema general asociado. El factor de eficacia que es reconocido en la

mayoría de los estudios, es el del clima escolar, sólo una de ellas no lo considera. En segundo lugar se encuentran los recursos de la escuela, metas compartidas, clima en el aula, metodología didáctica, y en tercer lugar infraestructura, participación e implicación de la comunidad educativa, estabilidad e implicación del docente. Es importante destacar que este último factor mencionado, implicación docente, es el más importante de los que se encuentran asociados al docente.

2.1.2. Mejora de la escuela, valoración de la cultura de la escuela.

Este movimiento nace como consecuencia, de las investigaciones y los fracasos en años anteriores, enfocando su mirada en que los cambios en educación son eficaces, si lo asumen los docentes de manera individual y en equipo. Por lo anterior, afines de los años 70 nació este movimiento con la idea fuerza de que la escuela debe ser el centro de cambio, el que debe ser liderado por la propia escuela, centrándose en su propia cultura (Murillo, 2003).

Este desafío, implica una mirada particular a cada institución, no buscando imitar estrategias o métodos "exitosos", sino que conocer la realidad educativa y generar cambios a partir de ella y su entorno, para lograr una mejora que sea permanente en el tiempo. Se considera mejora de la escuela: "Un esfuerzo sistemático y continuo dirigido a cambiar las condiciones de aprendizaje y otras condiciones internas asociadas en una o más escuelas, con la finalidad última de alcanzar las metas educativas más eficazmente" (Velzen, 1985, p. 40, citado en Murillo, 2003, p.2).

En la primera etapa del movimiento de mejora se usó un modelo llamado IDDA: Investigación-Desarrollo-Difusión-Adopción. Y se pensaba que con

conocimientos, recursos y política la educación mejoraría, a esta etapa se le llamó optimismo pedagógico. Lamentablemente una de las conclusiones que se obtuvo de esta primera etapa fue, que a pesar de los grandes recursos invertidos durante los 15 años transcurridos desde 1957 a 1972 y de las numerosas adopciones de innovaciones puestas en marcha, el cambio ocurrido en las escuelas tuvo un impacto débil en comparación con los esfuerzos.

En la segunda fase, surge la generación de programas de mejora de la escuela. Aquí se produce la reacción del modelo anterior, y se entiende que el proceso debe producirse en el centro: La escuela debe ser el centro de cambio. El nuevo planteamiento enfatizó:

- a) Dar importancia a la organización y a los procesos culturales más que a los resultados de la escuela.
- b) Ver los resultados escolares como problemáticos por sí mismos, que exigen debate y adopción de medidas por parte de la escuela.
- c) Una orientación más cualitativa en la metodología de investigación.
- d) Centrarse más en la cultura escolar que en la estructura escolar.

En la tercera fase, que corresponde a la segunda generación de programas. Aparece el proyecto IQEA, que ha dejado seis constataciones (Hopkins y West, 1994, citado en Murillo, 2003):

1. El centro no mejorará si los profesores no evolucionan individual y colectivamente.

- 2. Los buenos centros docentes parecen tener formas de trabajar que estimulan la participación de la comunidad escolar, especialmente de los alumnos.
- 3. El centro docente que desarrolla programas de mejora exitosos tiene una clara visión de los mismos y considera el liderazgo como una tarea compartida por muchas personas.
- 4. Una forma de mantener la participación de la comunidad es la coordinación de las actividades.
- 5. El centro que reconoce que el cuestionamiento y la reflexión son procesos importantes y aportan claridad y establecen prioridades del desarrollo.
- 6. Una cuidadosa planificación puede ayudar a convertir el futuro deseable del centro.

2.1.3. Mejora de la eficacia escolar: factores y procesos.

Surge de la interrelación de los planteamientos de los movimientos teóricoprácticos de la eficacia y mejora escolar. Busca formar un marco comprensivo que
ayude a los centros, a que los procesos sean más eficaces. Una definición sería: "Un
cambio planificado cuyo objetivo es incrementar los resultados educativos del
alumnado, así como la capacidad de la escuela para gestionar el cambio" (Murillo, 2003,
p. 14).

Esta nueva línea de trabajo se fundamenta en la preocupación que tienen por incrementar su calidad. Abordando sus resultados académicos y también conocer qué hace que un centro sea de calidad; es decir, saber qué elementos o factores contribuyen a que un centro tenga resultados superiores a los previsibles considerando su contexto.

Al referirnos a los productos de este movimiento, no se puede dejar de mencionar el marco comprensivo de la eficacia escolar, que refleja al proceso de mejora como parte del contexto educativo que tiene ese centro, basándose en tres elementos que son: la presión para la mejora (resultados), recursos para la mejora (autonomía y recursos económicos) y metas para la mejora (currículo nacional y el proyecto educativo institucional).

Presión

La escuela que mejora

Cultura

Procesos

Resultados

Figura 1.

Marco Comprensivo de Mejora de la Eficacia Escolar

Fuente: Murillo, 2004. p. 344

Este marco comprensivo se enmarca en la relación que existe entre la escuela y su contexto. Los conceptos de cultura, procesos y resultados son los principales en una escuela que mejora, están interrelacionados influyen constantemente unos sobre otros.

La cultura afecta tanto a los procesos como a los resultados de la institución. A la vez los resultados contribuirán en los procesos y en la cultura. Las relaciones de estos tres elementos se vinculan de forma cíclica. Existen también en el contexto, agentes que son externos, estos serían: la presión, los recursos y las metas. El primer elemento se encuentra representado por el Ministerio de Educación, supervisores, padres y apoderados, entre otros. El segundo elemento a considerar son los recursos materiales y no materiales y en último lugar mencionaremos a las metas, ellas son los objetivos de mejora, solicitados por el Ministerio de Educación y también por la sociedad.

Actualmente las investigaciones internacionales del movimiento de mejora de la eficacia escolar, son variadas según los contextos socio-económicos-culturales y tradiciones educativas de cada país, por eso se intenta definir un programa de mejora de la eficacia escolar que pueda consolidar este movimiento. Teniendo las siguientes características, según Muñoz-Repiso et al (2000):

- 1. Acciones que permanecen en el tiempo.
- 2. Se dirige a alcanzar metas educativas concretas y el desarrollo socio-afectivo de alumnos, profesores y padres.
- 3. Se aplican diferentes etapas, identificación, reformulación, reestructuración y optimización de la situación de entrada, proceso y producto del establecimiento.
- 4. Se modifican los procesos de enseñanza y aprendizaje que se realizan en el aula como los procesos organizativos y relacionales dentro del establecimiento.
- 5. El proceso de cambio funciona como un sistema, donde se desarrollan simultánea o sucesivamente estrategias coordinadas y orientadas a una meta común.

- 6. Comprende las siguientes fases: Visión estratégica, evaluación de necesidades o diagnóstico previo, planificación, desarrollo, seguimiento y evaluación del programa, institucionalización de los cambios.
 - 7. El cambio se produce y se desarrolla en el centro educativo, no del exterior.
- 8. Participa gran parte de los profesores y se busca la implicación de alumnos, padres y demás miembros de la comunidad educativa.
- 9. Participan personas externas en el perfeccionamiento de los profesores y directivos, el seguimiento del programa y la valoración de los resultados.

2.2. Experiencias de escuelas exitosas en Chile.

Identificar los factores, que hacen que una escuela sea efectiva fue la atención de muchos investigadores del mundo. Algunos de los estudios de escuelas exitosas en Chile se remontan a la realizada por Zárate (1992) que realiza entrevistas a 7 directores de colegios 'exitosos' de Santiago, según resultados del SIMCE, Prueba de Actitud Académica (PAA) y juicio experto y de diferentes dependencias. Entre los factores de éxito mencionados están: objetivos institucionales claros y de pleno conocimiento de profesores, padres y alumnos; política de perfeccionamiento en servicio; clima positivo; mística y compromiso institucional; profesores con libertad para organizar el proceso de aprendizaje; determinar metodología y criterios de evaluación; aparato administrativo funcional y flexible, al servicio de la iniciativa y creatividad docente, ambiente de disciplina; procedimientos para evaluar la acción docente y el rendimiento escolar, con retroalimentación para la toma de decisiones, expectativas de alto rendimiento; interacción respetuosa profesor/alumno, preocupación por selección de los profesores. El

trabajo concluye que "La unanimidad de los testimonios señala que el factor más importante para alcanzar éxito profesional en un colegio es el profesor" (Zárate, 1992 p.155).

Otro estudio, también chileno es el de Concha, realizado el año 1996 (Murillo, 2006) se centra en 32 escuelas exitosas en cuanto a rendimiento SIMCE de alta vulnerabilidad social. La investigación concluye que la gestión administrativa y pedagógica serían las áreas más importantes, y los factores que se consideran son: claridad de lo que deben enseñar, mecanismos de seguimiento y evaluación, altas expectativas, estructura y estrategias de enseñanza, maximización del tiempo de enseñanza en el aula, uso de recursos de aprendizaje, misión compartida por todos, estrategias y orden de prioridades en la visión, buena organización administrativa, estabilidad laboral de directivos y docentes, liderazgo directivo, buen ambiente y comunicación. Otra investigación es la de Sancho, Arancibia y Smith en 1997, en ella se investigaron 10 escuelas municipales y 10 particulares subvencionadas con alto SIMCE en cuarto básico, no se considera el nivel socioeconómico, recogen opiniones de directores, profesores, padres y alumnos, sobre la situación de sus establecimientos, en distintas dimensiones asociadas a escuelas efectivas. Los colegios seleccionados se caracterizan por: sentido de misión, metas y objetivos propios, mística y profesionalismo de los profesores, autonomía técnico pedagógica, efectiva utilización de recursos pedagógicos y mezcla de metodologías de trabajo tradicionales con otras más novedosas, liderazgo del director: siempre presente y en todo, escuelas limpias, ordenadas, disciplinadas, profesores satisfechos; padres contentos con la escuela y que colaboran, alumnos que van con gusto a clases (Raczyski y Muñoz, 2005). Muy conocido es también, el estudio de Bellei, Raczynski, Muñoz y Pérez (2004), investigación de catorce escuelas de todo el país, que han obtenido altos resultados SIMCE, teniendo un mayor grado de vulnerabilidad. Encontrando 10 puntos que coinciden en todas las escuelas vulnerables y exitosas:

- 1. Escuelas que poseen una "Cultura Escolar Positiva".
- 2. Escuelas con objetivos superiores, claros y concretos.
- 3. Escuelas que tienen muy buenos líderes institucionales y pedagógicos.
- 4. Escuelas en donde "nada queda al azar" y que al mismo tiempo entregan autonomía a los profesores.
 - 5. Escuelas que han aprendido a manejar la heterogeneidad de sus alumnos.
 - 6. Escuelas con reglas claras y manejo explícito de la disciplina.
 - 7. Escuelas que buscan y aprovechan muy bien sus recursos humanos.
- 8. Escuelas que aprovechan y "gestionan" el apoyo externo y los recursos materiales con los que se cuenta.
 - 9. Escuelas donde el sostenedor posibilita un trabajo efectivo.
 - 10. Escuelas que desarrollan acciones hacia padres y apoderados.

Recientemente, Eyzaguirre y Fontaine (2008) realizaron un estudio comparativo y descriptivo de trece escuelas, categorizadas en tres niveles de logro, considerando el resultado SIMCE y realidades socioeconómicas similares. Este busca reconocer las prácticas y la cultura, en relación al nivel alcanzado por los niños en el ámbito de la lectura. Dentro de las conclusiones se considera que existen diferencias claras en cuanto a la manera de conducir las clases, la gestión pedagógica, desempeño

docente y las creencias de las personas que trabajaban en ellas. Algunas conclusiones son:

- a. Los docentes intentan nivelar a los alumnos con bajo desempeño en las áreas de aprendizaje que se trabajan.
- b. Cuentan con un sostenedor y la directiva de la escuela, cuya acción está dirigida a los resultados de aprendizaje, y a su excelencia.
- c. En los establecimientos de buen desempeño existen creencias diferentes de las que predominan en los establecimientos de bajo desempeño.
 - d. Existen visiones de la educación, el papel de la escuela y los niños.
- e. Los educadores creen que todos los niños pueden aprender, no consideran que las condiciones sociales y familiares sean barreras insuperables.
- f. Los profesores tienen una visión crítica de su labor, que los estimula a corregir y buscar mejores prácticas.
- g. El espíritu de superación y la satisfacción por el trabajo bien hecho son parte de lo que los define.
- h. Dan también gran importancia a desarrollar buenos modales y a presentarse y expresarse con corrección.
- i. Los directores y profesores de las escuelas más exigentes consideran la fortaleza y la capacidad para enfrentar dificultades como cualidades importantes de inculcar en los niños y valoran expresamente el esfuerzo y la exigencia como una buena preparación para la vida.

A continuación se presenta una síntesis de factores de eficacia escolar de cinco investigaciones revisadas anteriormente agrupándose en dos ámbitos:

Tabla 2

Factores de eficacia escolar según algunas investigaciones realizadas en Chile

	1 2 3 4 5
Factores Escolares	
Objetivos claros y compartidos	X X X X X
Cultura Positiva o clima	$X X \qquad X$
Buen liderazgo	X X X X
Ambiente de disciplina	X X X X
Autonomía docente	$X \qquad X X$
Sostenedor Colaborador	$X \qquad \qquad X X$
Integran a los padres	X X
Factores de aula	
Compromiso docente	X X X X
Metodología y evaluación	X X X
Altas expectativas	X X X

- 1. Zarate (1992)
- 2. Concha (1996)
- 3. Sancho, Arancibia y Smith (1997)
- 4. Bellei, Muñoz, Pérez y Raczynski (2004)
- 5. Eyzaguirre y La Fontaine (2008)

Fuente: Elaboración propia.

Se puede concluir que el factor de eficacia que se encuentra presente en todos los estudios realizados corresponde a los objetivos claros y compartidos. En segundo lugar y con un casi la totalidad corresponde a los factores de buen liderazgo, ambiente de disciplina y compromiso docente. En tercer lugar se encuentran los factores de clima o cultura positiva, sostenedor colaborador, autonomía docente, metodología de evaluación y altas expectativas que se encuentran reconocidos en el 60% de los estudios.

2.3. Factores que inciden en las escuelas exitosas de Chile.

La política educativa actual se dirige cada vez más a asegurar la calidad y equidad para todos los estudiantes, no importando el nivel o dependencia socioeconómica de la institución educativa. Todos estos esfuerzos se ven potenciados con la aprobación de la Ley SAC. Anexando a estos cambios en las aulas chilenas, se incrementa y se redistribuyen los recursos mediante la Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP), a través de esta ley, se entregan recursos a las escuelas que poseen alumnos categorizados como prioritarios. Para optar a estos recursos los colegios firman un convenio para establecer compromisos en un plan de mejora y luego deben entregar una rendición de cuentas del uso de los dineros. Esta ley plantea mejorar y ayudar a la equidad y calidad requerida en la educación de nuestro país.

Las investigaciones realizadas en Chile, junto con las políticas ya mencionadas, hacen necesario identificar el foco de atención en los factores ya nombrados, los que serán discutidos es dos niveles, el primero son los factores de eficacia escolar de la escuela y organización (objetivos claros y compartidos, buen liderazgo, ambiente de disciplina, clima o cultura positiva, sostenedor colaborador, autonomía docente) y el segundo factores de eficacia escolar asociados al docente o personales (compromiso docente, altas expectativas, metodología y evaluación).

2.3.1. Factores de eficacia escolar de la escuela y organización.

La educación es considerada un derecho fundamental, y además se espera que ésta sea de calidad y equidad, sobre todo en los contextos más vulnerables, "...cambiar las vidas de los estudiantes requiere preocupación, compromiso y pasión, tanto como

saber intelectual" (Fullan, 2002, p.61). Este cambio depende no exclusivamente de factores personales, sino también institucionales, que dependen directamente de la organización a la que se pertenece.

En las investigaciones chilenas ya mencionadas, se han encontrado que nueve son los grandes factores de eficacia escolar, de los cuales seis de ellos corresponden a la organización y el aula, ellos son: objetivos claros y compartidos, buen liderazgo, ambiente de disciplina, clima o cultura positiva, sostenedor colaborador, autonomía docente.

2.3.1.1. Objetivos claros y compartidos: Son valores y metas a corto y largo plazo, es la guía de la organización ya que cada uno de quienes forman la institución, tiene claridad de lo que son y de lo que quieren llegar a ser, esto facilita el trabajo y provoca una concatenación de actividades en beneficio del proceso de enseñanza aprendizaje.

La visión comunica propósitos de carácter ético - moral de lo que se espera inculcar a los alumnos; así como valores, creencias, y conductas ideales que deben valorizar y demostrar no solamente los estudiantes sino que también los adultos que trabajan en la escuela (Anderson, 2010, p. 8).

Leithwood (2009) afirma que una sólida cultura escolar agrupa a los miembros en torno a las metas que se ha propuesto la escuela y las creencias que la sustentan. Estas metas y creencias se encuentran plasmadas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI)

de cada colegio y que debe ser conocido y compartido por todos los miembros de la comunidad.

2.3.1.2. El liderazgo directivo y pedagógico: es otro factor crucial para cada organización, ya que a través de este se intenciona la participación de cada uno de los actores de la comunidad, en los procesos de enseñanza aprendizaje y es quien tiene la capacidad de incorporar a los docentes a compartir este liderazgo. Leithwood (2009) define el liderazgo escolar como la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela. La idea de liderazgo también es asociada a la efectividad del centro de manera explícita, demostrando su relación con las prácticas educativas.

Una escuela es efectiva porque en definitiva sus prácticas directivas y docentes los son la evidencia, nos indica que los directores efectivos facilitan y crean un clima organizacional de apoyo a las actividades escolares; promueven objetivos comunes, incorporan a los docentes en la toma de decisiones, planifican y monitorean el trabajo pedagógico(Uribe, 2007, p.150).

Los directivos y docentes, deben tener metas claras y poder transmitirlas a quienes les rodea y son su responsabilidad directa, profesores y personal administrativo, alumnos y apoderados. Además ellos deben ser capaces de crear y permitir un clima organizacional al interior y fuera del aula, que promueva el logro de estas metas y objetivos.

2.3.1.3. Ambiente de disciplina: Se produce en la organización y en la sala de clases, es un factor que favorece el aprendizaje. Un ambiente limpio, armonioso, exigente y ordenado, provoca que los niños se incorporen gratamente a esta cultura escolar, donde las reglas son claras, respetadas por todos y en casos de conflicto se actúa en coherencia a los protocolos existentes.

Mencionan Cubero, Abarca y Nieto (1996), que la búsqueda de una disciplina adecuada es:

... imprescindible que exista, para que la organización del aula y de toda la escuela, facilite los procesos de socialización y enseñanza-aprendizaje, que no pueden realizarse en ambientes educativos carentes de normas que garanticen la posibilidad de que se lleven a cabo esos procesos en la forma más eficiente posible (p. 9).

2.3.1.4. Cultura positiva: es importante que los estudiantes estén en un aula positiva, donde se sientan seguros, sin temores a equivocarse, puedan expresar sus ideas y preguntar cuando tengan dudas, la creación del clima positivo se basa en una comunicación fluida. Según Bonals (2005), puede crearse una cultura basada en valoraciones positivas, y de esta manera favorecer a los integrantes.

Una mirada moral de la cultura positiva es la que propone Jackson, Boostrom y Hamsen, citados en Rubio (2012) afirmando lo siguiente: "La creación de una cultura moral positiva en la escuela hace referencia a la importancia de desarrollar una comunidad que promueva y mantenga los valores fundamentales en la vida escolar" (p. 81). Los autores proponen seis elementos que forman la cultura moral positiva, siendo

estos: Un liderazgo moral, disciplina escolar, pertenencia en la comunidad, participación de los estudiantes en funcionamiento del centro, un clima moral de respeto y cooperación, y por último un tiempo de reflexión de temas morales.

2.3.1.5. La autonomía: se refiere a la capacidad de iniciativa, a la independencia de pensamiento, a tener la posibilidad de tomar decisiones por sí mismo. Para Comellas (2003) la autonomía posibilita la adquisición de competencias que repercuten en una mejor imagen y autoestima. Ser autónomo significa saber lo qué se tiene que hacer, conocer el tiempo y conocer los recursos, y que a pesar de que no exista un control sobre el profesor, el docente mantiene una actitud de compromiso y responsabilidad.

La autonomía, la responsabilidad y la preparación son características que según este autor debiera tener cada docente, ya que de esta manera se puede avanzar en la mejora y en el rol que tiene cada docente en el aula y demostrando su profesionalismo.

Es así, como a diario se cuestiona el rol del docente y se critica y duda de su desempeño en el aula, es por esto que hace algunos años el Ministerio de Educación ha incorporado en algunas instituciones con bajo rendimiento SIMCE (menos de 250 puntos), un programa llamado Plan de Apoyo Compartido (PAC), que tiene como finalidad entregar todo lo que el docente debe realizar en el desarrollo de sus clases y fundamentalmente según su rol. El docente pierde su autonomía y creatividad si se limita a la enseñanza de lo planificado por otros, ya que quienes planifican no lo realizan para ese contexto, por ende no conocen al alumno y el entorno en que se desenvuelve. Además podemos mencionar que se espera que la enseñanza sea acompañada de una constante reflexión por parte del docente.

"La enseñanza no es la aplicación del curriculum, sino la continua invención, reinvención, e improvisación del curriculum" (Mc Donald, 1989, p. 253, citado en Contreras, 2001, p.86). Esta reinvención e improvisación exige que el docente tenga las competencias para un desenvolvimiento apropiado, conocimiento del curriculum, una correcta didáctica en el proceso de enseñanza y finalmente una autonomía creativa y supervisada en un ambiente de confianza para poder reinventar día a día la enseñanza.

2.3.1.6. Sostenedor como un colaborador: El sostenedor debe ser integrando en todos los aspectos que ayuden al mejoramiento de la institución. A pesar de lo cuestionada que es la función de los sostenedores, en estos últimos años, los estudios ya antes mencionados, reconocen que el sostenedor es un factor a considerar en la mejora de una institución educativa.

La Fundación Chile desarrolla modelos de gestión de calidad, entre ellos destaca el Modelo de Gestión de Sostenedores, que busca una "sistematización de los componentes claves que una institución escolar debe considerar en sus procesos para obtener una educación de calidad" (Fundación Chile, extraído el 10 de octubre del 2013). Este modelo se sustenta en cinco áreas de mejoramiento, estas son: Liderazgo estratégico educativo, procesos curriculares pedagógicos y competencias profesionales, gestión financiera y de servicios de apoyo, relación con la comunidad, gestión de resultados.

2.3.2. Factores de eficacia escolar asociados al docente.

Es muy importante el papel que desempeñan los maestros en el logro de una educación de calidad. Desde los primeros estudios sobre las escuelas eficaces realizadas en Iberoamérica y más aún con los estudios realizados en Chile se evidencia lo importante que es el trabajo del docente en el aula, expresados en compromiso en la labor diaria, altas expectativas, y metodología de evaluación.

2.3.2.1. El compromiso docente: este factor se puede considerar el motor de la enseñanza de calidad y va en directa relación con el logro de metas. Los cambios en educación buscan capacitar al docente en competencias científicas, técnicas y también sociales requeridas para asumir los cambios sociales y culturales. Esto exige en el docente una gran responsabilidad y compromiso con el proceso continuo de la enseñanza y la disposición permanente al cambio y a la reflexión crítica de su práctica.

El compromiso se puede dirigir, como lo desarrolla Antelo (2010) en un compromiso con los alumnos, con el contexto y con la transmisión, con la obra y oficio. "Me gusta enseñar, más allá del contexto, más allá del alumno, más allá del oficio, más allá de todo. Estoy ahí en clase, dando clase y algo misterioso sucede" (Antelo, 2010, p. 164). Este misterio, se puede relacionar con las emociones que cada persona siente al realizar lo que le gusta o apasiona, es considerar las emociones también parte de ese compromiso.

Compromiso ético irrenunciable, pero también compromiso epistemológico ineludible, el que debe asumir un docente que se precie de tal, cuando desempeña con

responsabilidad y entrega su trabajo, porque se "enseña y forma" no sólo por los conocimientos seleccionados, sino también por las actitudes asumidas. De allí su doble compromiso: epistemológico, con los conocimientos, y ético, con los valores que refleja en su tarea diaria dentro y fuera del aula (Romero, 2006, p. 44).

2.3.2.2. Las altas expectativas de los docentes: Las altas expectativas de los docentes sobre el logro académico de sus alumnos es un factor relevante para la eficacia escolar. Las altas expectativas se reflejan en la exigencia hacia sus estudiantes, esto influye en el autoconcepto del niño y motivación.

El autoconcepto y la motivación del alumno no son únicamente factores mediadores de la influencia de las expectativas del profesor sobre su rendimiento escolar, sino que también son a la vez factores que, al menos en parte, se ven influidos por estas expectativas (Coll y Solé, 2001, p. 25).

Cuando un docente es exigente en la sala de clases y comunica a sus alumnos lo satisfecho que se siente por el desempeño de ellos, los niños reafirman positivamente su autoconcepto y se motivan. Esta relación se produce a diariamente y es muy importante el rol del docente, el siguiente autor afirma que:

Este factor se presenta como que mantiene una mayor relación con el desarrollo socio-afectivo del alumno. Como se vio, la opinión del profesor está directamente asociada con el autoconcepto del alumno y con lo satisfecho que esté en la escuela (Murillo, 2007, p.178).

2.3.2.3. El tercer factor es la metodología y su evaluación: De esta manera se permite conocer el avance de cada alumno y las prácticas docentes adecuadas. Esta evaluación permite identificar los aspectos de mejora resultando de gran relevancia en la eficacia escolar, ya que ayudan a tener una visión de estrategias de enseñanza que han sido eficaces para el logro académico de los estudiantes que puedan ser manejadas posteriormente. Aún cuando, entre las escuelas efectivas podrían existir diferencias metodológicas.

Murillo (2007) menciona como un factor de eficacia escolar en Iberoamérica, a la metodología del docente y la describe como: sesiones preparadas y estructuradas, metodología docente variada, activa y participativa, enseñanza centrada en las competencias básicas, atención a la diversidad, utilización de recursos didácticos, tanto tradicionales como relacionados con las tecnologías de la información y comunicación, frecuencia de evaluaciones y de comunicación de resultados de estas.

Considerando que el docente es quien participa en la mayoría de los factores de eficacia escolar, ya sea desde la institución o específicamente en el aula. Se afirmará lo dicho en el informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), "la calidad de un sistema educativo tiene como techo la calidad de sus

docentes" (Barber y Mourshed, 2008, p.19),por consiguiente los países con alto desempeño educativo apuntan sus programas de gobierno hacia una búsqueda de personas aptas para ejercer la docencia, por medio de evaluaciones académicas y motivacionales, también desarrollan a estas personas como instructores eficientes que implementan sistemas y mecanismos de apoyo para que todos los niños aprendan, por medio de un monitoreo y estándares altos.

En la actualidad, no podemos dejar de mencionar a la Presidenta de la República, Michelle Bachelet, quien recientemente asumida, anunció un proyecto de ley para iniciar una nueva Reforma a la Educación, entre los pilares de esta iniciativa, se encuentran:

- a. Calidad educativa.
- b. Segregación e inclusión.
- c. Gratuidad universal.
- d. Fin al lucro en todo sistema educativo.

Dentro del primer pilar de su reforma, la calidad, en ella se reconoce el uso del concepto erróneo de calidad, y que según el uso de los resultados SIMCE, se han provocado prácticas perversas como la selección, exclusión y entrenamiento de pruebas. Se intentará, según la presidenta, comprender la calidad de una manera más integral y entregar herramientas y recursos para mejorarla en todos los aspectos. En el siguiente documento se menciona que para mejorar la calidad de la educación:

... la profesión docente esté dentro de las más valoradas socialmente y de las más exigentes, así como también entregar el espacio y las herramientas necesarias para que los profesores puedan desarrollar su labor. Establecer una carrera docente que entre otros aspectos establezca mejores remuneraciones, introduzca incentivos y avance gradualmente el número de horas de la jornada laboral docente que se destine a trabajo fuera del aula(Propuesta de Bachelet, 2014, p.1).

Este proyecto de ley, es una forma de mejorar el desempeño docente, pero no considera variables que son más bien cualitativas, que fueron consideradas por los estudios ya mencionados. Esto se reafirma con las palabras dichas por Recart en Enseña Chile (2010) "creemos que lo único determinante son las creencias y las consecuencias con que se entra a la sala de clases, porque son ellas las que definen nuestras acciones. Sin creencias adecuadas, podemos disponer de todos los recursos del mundo y no tener resultados" (p. 10). Este autor es quien fundó y dirige actualmente una organización llamada Enseña Chile, que tiene como misión mejorar el aprendizaje de los alumnos en sectores con menos oportunidades. Enseña Chile (2010) inspirado en un programa norteamericano que recluta, selecciona y capacita y acompaña a graduados universitarios sobresalientes de diversas áreas académicas para que enseñen en escuelas urbanas y rurales de familias de bajos ingresos.

Se consideran tres creencias fundamentales para quienes forman parte de Enseña Chile, que Recart (2010) explica así:

- 1. Creer que es posible. Va más allá de pensar positivo, sino que todos los seres humanos son valiosos e importantes y capaces. Por este motivo se debe tener pasión, optimismo, excelencia y perseverancia hasta ver lo que se cree posible.
- El aprendizaje de cada alumno es mi responsabilidad. Cada profesor se hace responsable de los logros y motivaciones de sus estudiantes, y de que existan resultados.
- Debemos ser estratégicos. No se pueden cambiar todas las desigualdades de una vez.

Estos tres fundamentos, son claramente valóricos y centrados en la pasión, responsabilidad e igualdad, que debe tener el proceso de enseñanza aprendizaje para que sea exitoso y de calidad. Podríamos considerar que los tres puntos anteriores, se relacionar con factores como las altas expectativas, compromiso docente y metodología y evaluación, siendo dos factores que dependen exclusivamente de las creencias del docente, para el logro de aprendizajes de calidad para todos.

Mejorar la calidad de la enseñanza y enseñar mejor siguen siendo uno de los principales objetivos de la educación. Otro, tan importante como los anteriores, es conseguir que esa calidad de enseñanza llegue a todos los alumnos, es decir, que haya una mayor equidad educativa (Vaillant, 2005, p.48).

Después de lo anterior, se debe aceptar que no solo los conocimientos y preparación pedagógica son necesarios para ser un buen docente, ya que para cambiar la educación es necesario trabajar con ellos, y a partir de sus creencias y principios que rigen su profesionalismo. Fullan (1993) citado en Vaillant (2005) reafirma la importancia del docente en la mejora de la educación en la frase "la formación docente tiene el honor de ser, simultáneamente, el peor problema y la mejor solución en educación" (p.47).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Diseño del estudio.

La investigación presentada tiene un enfoque cualitativo, desarrollándose como estudio de caso, se define según Martínez (2007) "aquellos que se realizan sobre una realidad singular, única e irrepetible, sin que ello signifique necesariamente un único sujeto" (p.29) y tienen como fin:

Describir, conocer y comprender a fondo el comportamiento de dicho caso desde su historia y dentro de su contexto y coordenadas ambientales, la mayor parte de las veces para predecir su comportamiento y tomar decisiones sobre cómo actuar sobre él para mejorarlo (Martínez,2007, p. 28-29).

El método de investigación que se utiliza se denomina, según el mismo autor, naturalista o emergente, se analizan no solo los resultados o conductas observables, sino también los que corresponden al curriculum oculto, como por ejemplo las percepciones, creencias, vivencias, interpretaciones, significados y valores.

"La finalidad de la investigación en Educación es conocer (describir, comprender) con cierta precisión una determinada realidad educativa, sus características y funcionamiento, así como la relación que existe entre los elementos que la configuran" (Martínez, 2007, p.18). Es así, como el objeto de estudio para esta investigación es

valorar los factores internos de la institución que contribuyen a la eficacia, en un contexto de pobreza como el de la Escuela Cristiana Desarrollo Integral de Temuco. Estos factores deben ser identificados por los docentes como necesarios para la eficacia y también los que puedan obstaculizarla. Se organizarán según sean personales o institucionales.

3.2. Caso y participantes.

La Escuela Cristiana Desarrollo Integral es un centro educativo particular subvencionado de nivel básico y pre básico, cuenta con un curso por nivel y actualmente tiene una matrícula de 402 alumnos. Está ubicada al final de Pedro de Valdivia, camino Chol-Chol en el límite urbano de la ciudad de Temuco.

La escuela comenzó el año 2005, con cursos de pre-kínder a 4to básico, con jornada escolar completa, con una matrícula de 124 estudiantes.

Actualmente cuenta con 1 directora, 1 encargado del área técnica-pedagógica y 1 encargado de convivencia escolar, quienes junto con la directora forman el equipo de gestión, ellos tienen la carga horaria compartida con clases y este rol, disponiendo de 20 horas semanales para desarrollar la actividad directiva. Además hay 8 profesores jefes, 2 educadoras. También hay un asistente en sala para cada curso y en pre-básica hay 2 auxiliares de párvulos por nivel con funciones de auxiliar de aseo, además tres choferes, 2 auxiliares de aseo. Es importante destacar que no hay secretaria ni inspector general.

La escuela cuenta con un edificio relativamente nuevo con 10 salas de clases, un laboratorio, una sala de computación, un comedor, un patio techado, una sala de

reforzamiento, una sala de profesores, una oficina del sostenedor y una oficina de la directora.

Los alumnos que asisten a la institución son de lugares cercanos, la mayoría viene del sector Fundo el Carmen, otros del sector Villa Israel, que es donde está ubicada la escuela, y el otro grupo proviene del sector Pedro de Valdivia y hasta el Km 5 camino Chol-Chol. Los niños son trasladados por tres micros que hacen el recorrido por estos sectores. La escuela tiene un índice de vulnerabilidad del 52,16 % según la Junta Nacional de Auxilio, Escolar y Becas (JUNAEB). La escuela a partir del año 2010 firmó el Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa (Ley SEP) con 249 alumnos que corresponde a un 64 % del total de la matrícula, y está categorizada como una escuela autónoma.

La Escuela Cristiana Desarrollo Integral, se define en su proyecto institucional como una "escuela abierta para todos", es una institución con una mirada cristiana de la vida y de la educación, teniendo como lema "en mente, cuerpo y espíritu sano el saber germina", dándole realce a la formación de las tres áreas que conforman al ser humano, a la mente (conocimiento), cuerpo (desarrollo motor y habilidades) y espíritu (valórica-cristiana).

La escuela ha obtenido todos los años, resultados sobre el nivel nacional en la prueba SIMCE, siendo en los últimos años los mejores de Chile en su nivel socioeconómico. Desde al año 2008 se cuenta con la asignación del Sistema Nacional de Evaluación del Desempeño (SNED) para los profesores, además es relevante indicar que fueron invitados junto con otro establecimiento de la comuna de Temuco, a participar a un programa del Ministerio de Educación, que consiste en implementar en 200 escuelas

de Chile que tengan buen rendimiento en la prueba SIMCE, el Método Singapur a las clases de Matemática de primer ciclo y luego se deberá evaluar los aportes de este método.

Los resultados SIMCE de los últimos 6 años fueron:

Tabla 3

Resultados SIMCE 4to Básico

4to Básico	Lenguaje	Matemática	Ciencias	Historia, Geografía y Cs. Sociales
2008	274	265		268
2009	293	292	305	
2010	302	299		291
2011	304	305	312	
2012	296	304		293
2013	301	293	290	

Fuente: elaboración propia

Tabla 4

Resultados SIMCE 8vo básico

4to Básico	Lenguaje	Matemática	Ciencias	Historia, Geografía
				y Cs. Sociales
2009	253	283	270	265
2011	290	297	306	285
2013	288	296	315	

Fuente: elaboración propia

Respecto a los participantes del estudio, estos fueron 12 docentes y 1 directivo del establecimiento de enseñanza básica, Escuela Cristiana Desarrollo Integral. Los docentes están conformados por dos educadoras de párvulos, cuatro profesoras de 1er ciclo, de las cuales una tiene postítulo y 4 docentes de segundo ciclo que tienen postítulo o mención en la disciplina que imparte. También participó una profesora de inglés y un profesor de Educación Física que tienen Magíster en su especialidad. Junto con el grupo de profesores, está la directora del establecimiento, Magister en Gestión Escolar, la cual dirige la institución desde sus inicios, hace 9 años.

La mayoría de los docentes de esta institución tienen una formación académica en universidades, que impartían pedagogía los días sábado, y que no necesitan puntaje de prueba de selección universitaria (PSU). Este es el caso de la directora, las dos educadoras, tres profesoras de primer ciclo y tres de segundo ciclo, siendo 8 de 12 profesores, que corresponde al 66,6%. En relación a los años de experiencia laboral la mayoría de los docentes, 10 de 12 profesores han iniciado su experiencia docente en la institución, no tienen experiencias previas y solo dos profesores tienen alrededor de tres años de experiencia en otra institución educativa. En relación a la permanencia en la institución 5 docentes están desde el inicio de la escuela, 6 docentes se mantienen por lo menos 4 años en la escuela y 1 docente tiene un año en la institución.

Los docentes son en mayoría mujeres, que se encuentran entre los 25 y 45 años, son casados y con hijos que se encuentran en edad escolar, la mayoría de los profesores tienen sus hijos matriculados en la escuela. Los profesores permanecen en la institución por 39 horas cronológicas a excepción de las educadoras de párvulos y el profesor de Educación Física que tienen 32 horas. La institución se caracteriza por tener pocos

cambios en el plantel de docentes, desde sus inicios se han despedido solo a tres profesores y una docente ha renunciado.

3.3. Técnicas e instrumentos de evaluación.

Los instrumentos utilizados para llevar a cabo la investigación cualitativa cuyo objetivo fue describir los factores internos que contribuyen a la eficacia continua de un centro educativo, son:

Cuestionario (anexo A): Según Martínez (2007), esta técnica de recolección de datos, es rápida ya que se puede recoger a muchas personas a la vez, y permite complementar la información con otras técnicas y no requiere la presencia directa del investigador. El objetivo de este cuestionario fue conocer la definición y conceptualización que tienen los docentes de los factores de eficacia, cuáles consideran más importantes y menos importantes para la eficacia y cuáles dependen de la institución o del docente y finalmente identificar los factores que obstaculizan la eficacia. El cuestionario contó con siete preguntas abiertas.

En la siguiente tabla se presentan las dimensiones, descripciones y preguntas que desarrolla el cuestionario entregado a los profesores:

Tabla 4

Dimensiones del cuestionario.

DIMENSIÓN		DESCRIPTOR	ÍTEM
1. Factores	de	-Definición de factores de eficacia.	1, 2, 3,
eficacia		-Orden de los factores según importancia para la eficacia.	4, 5, 6.
		-Factores de eficacia que se encuentran en su escuela.	
		-Orden de factores de eficacia según importancia en su escuela.	
		-División de factores de eficacia según sean institucionales o personales.	
		-Mencionar un factor de eficacia que no está en su escuela.	
2. Factores		-Reconocer factores obstaculizadores de la eficacia.	7.
obstaculizadores	de		
la eficacia.			

Fuente: elaboración propia

Grupos de discusión (anexo B): Los grupos focales, como lo afirma Balcázar, Gonzales, Gurola y Moysen(2005) permiten conocer la opinión y el sentimiento de las personas entrevistadas, sobre aspectos desconocidos. "Las entrevistas que se realizan a través de los grupos focales tienen la finalidad de registrar cómo los participantes elaboran grupalmente su realidad y su experiencia, ya que se encuentran inmersos en un contexto (cultural, social)" (p. 130).

Por lo anterior, al realizar el grupo focal, se conoció la opinión de la mayoría de los docentes y se obtuvieron conclusiones generales respecto al tema. Se consideró cuáles son los factores que facilitan y obstaculizan la eficacia de la escuela en que trabajan y que factores más importantes en su rol como docentes. Además que factores los distinguen de otras escuelas vulnerables.

En la siguiente tabla se presentan las dimensiones, descripciones y preguntas que desarrolla el grupo focal realizado por los profesores:

Tabla 5

Dimensiones consideras en el grupo focal

DIMENSIÓN	DESCRIPTOR	
1. Buen docente.	docenteDefinición y características de "buen docente".	
	-Levantar las más importantes.	
2. Factores de	-Mencionar y definir factores de eficacia para su escuela.	4, 5, 6.
eficacia para la	-Levantar los más importantes.	
escuela Cristiana		
Desarrollo Integral.		
3.Factoresde	-Reconocer factores de eficacia que por lo general no se presentan	7.
eficacia que son	en contextos de pobreza.	
distintos en		
contextos		
vulnerables y para		
los que no lo son.		0.0
4.Factores de	-Reconocer los factores de eficacia que se encuentra en su institución,	8, 9,
eficacia.	describir su presencia.	10,11,
	-Ordenar de aquellos factores, de mayor a menor relevancia.	12, 13.
	-Reconocer los factores de eficacia que se encuentra en los docentes,	
	describir su presencia.	
	-Orden de aquellos factores, de mayor a menor relevancia.	
5.Factores	-Mencionar los factores que obstaculizan la eficacia de su escuela.	14.
obstaculizadores de		
la eficacia.		

Fuente: elaboración propia

Entrevista (anexo C): SegúnBalcázar, Gonzales, Gurola y Moysen (2005) las entrevistas son "una técnica donde se tiene una interacción cara a cara con la otra persona, mediante preguntas a través de las cuales se obtienen algunos datos" (p. 63).

La entrevista que se realizó a la directora tuvo el propósito de conocer su opinión en relación a las características de una escuela eficaz, si su escuela es eficaz y el tipo de liderazgo que requieren esas escuelas, sobretodo en contextos vulnerables. Se Consideró su opinión frente a los factores que facilitan y obstaculizan la eficacia y cuáles tienen sus docentes.

En la siguiente tabla se presentan las dimensiones, descripciones y preguntas que desarrolla el grupo focal realizado por los profesores:

Tabla 6

Dimensiones de la entrevista

DIMENSIÓN	DESCRIPTOR	ÍTEM
1. Escuela eficaz.	-Definición, auto-clasificación y característica de una escuela eficaz.	1, 2, 3
		4.
2. Liderazgo.	-Descripción del liderazgo exitoso en una escuela vulnerable.	5.
3. Factores que	- Factores que se relacionan con un buen desempeño	6,7, 8.
facilitan a la	- Factores institucionales y personales que ayudan en la eficacia escolar.	9,
eficacia.		10,11, .
4. Factores que	-Factores que obstaculizan a la eficacia escolar.	12.
obstaculizan la		
eficacia de la		
escuela.		

Fuente: elaboración propia

3.4. Procedimientos.

Para la recogida de datos se elaboró un guión para la aplicación de los grupos de discusión, la entrevista para la directora y el cuestionario para los docentes.

Se aplicaron los instrumentos, siendo el orden el siguiente:

- 1. Cuestionario profesores (anexo A).
- 2. Grupo Focal A y B (anexo B).
- 3. Entrevista directora (anexo C).

Luego de la recogida de datos, se transcribió la información, se codificó y clasificaron los datos agrupados según los objetivos del estudio. La información fue analizada con la técnica de análisis de contenido, en donde según Martínez (2007) se interpretan los significados de los comentarios emitidos por los participantes. Luego se integró la información con el marco teórico o fundamentos teóricos para la realización de la discusión, para finalmente sistematizar los hallazgos y conclusiones necesarias para poder responder la pregunta de la investigación.

CAPÍTULO IV

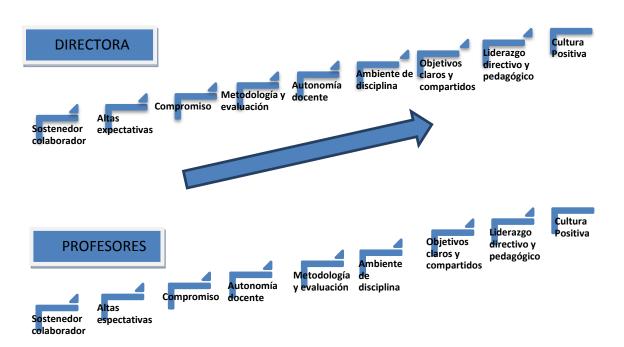
ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Factores que facilitan la eficacia de la institución educativa.

Al preguntarles a la directora y docentes sobre la importancia de los factores de eficacia en su propia escuela, el resultado de menor a mayor relevancia fue muy similar.

Figura 2

Importancia de los factores de eficacia según directora y docentes



Fuente: elaboración propia

En relación a la definición o lo que ellos entienden por cada uno de los factores de eficacia, es posible destacar lo siguiente:

a) Liderazgo directivo y pedagógico. Ocho de los docentes, definen este concepto como capacidad que tiene una persona de dirigir y gestionar una institución educativa y cinco docentes definen el concepto como un líder que tiene conocimiento administrativo y del trabajo en el aula.

Figura 3

Factor liderazgo directivo y pedagógico según los docentes



Fuente: elaboración propia

b) Objetivos claros y compartidos. Seis docentes definen este concepto como lineamientos, objetivos que deben ser informados y conocidos por todos los profesores. y los otros siete docentes, definen como objetivos, acuerdos y propósitos que deben ser conocidos por todos, tomando en cuenta la participación de todos. Según Rowan (1996), citado en Leithwood (2009), indica que lasmetas orientan nuestra atención y esfuerzo, ellas nos ayudan a medir nuestro éxito y nos motivan en la búsqueda de las tareas para el logro de las ellas.

Figura 4

Factor objetivos claros y compartidos según los docentes

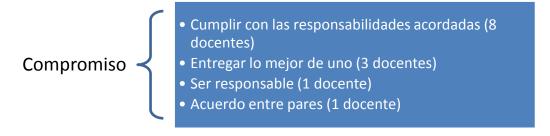


Fuente: elaboración propia

c) Compromiso. La mayoría de los docentes definen este factor como cumplir responsabilidades acordadas, también entregar lo mejor de uno, ser responsable y respetar los acuerdos entre pares. Respecto a este factor manifiestan algunas diferencias, pues algunos asocian el compromiso a la entrega por parte del docente y otros profesores lo relacionan al cumplimiento y responsabilidad en las tareas. Esto podría traer claramente efectos en la práctica, ya que es distinto

el concepto de responsabilidad, que el de compromiso. El compromiso organizacional de los profesores ha sido definido por Mowday, Steers, y Porter (1979), citado en Leithwood (2009), como una fuerte creencia en las metas y valores de la organización, explica que el docente comprometido manifiesta lealtad y voluntad en realizar grandes esfuerzos en nombre de la organización, además manifiesta el agrado de mantenerse como miembro de la organización.

Figura 5
Factor compromiso según los docentes



Fuente: elaboración propia

d) Ambiente de disciplina. Nueve docentes, definen este factor como un ambiente de orden, con reglas y normas claras, el resto de docentes lo considera como un ambiente ordenado, normas claras y además consensuadas.

Figura 6

Factor ambiente de disciplina según los docentes.



Fuente: elaboración propia

Acá es posible visualizar elementos comunes respecto a lo que consideran los docentes como ambiente de disciplina en un centro educativo. Beltrán y Buero(1995) explican que por lo general los alumnos se muestran inquietos y desordenados, cuando no se les explican las actividades, no las entienden y no comparten normas u acuerdos con ellos, pero cuando comprenden las razones y les marcan los objetivos claros y precisos, no tienen problemas de conducta y participan en las actividades que se les solicita, esto facilita que los niños puedan ser autodisciplinados.

e) Autonomía docente. La mayoría de los profesores definen el factor como la facultad que poseen los docentes para realizar sus prácticas pedagógicas y generarlas de manera individual, un docente la define como libertad para trabajar en forma flexible los contenidos curriculares y otro docente como la capacidad individual de preparar material pedagógico.

Figura 7

Factor autonomía docente según los docentes.

Autonomía docente

- Facultad que poseen los docentes para realizar prácticas pedagógicas y generarlas de manera individual.
- Libertad para trabajar en forma flexible los contenidos curriculares.
- Capacidad individual para preparar material pedagógico.

Fuente: elaboración propia

Para Comellas (2003) ser autónomo significa saber qué se tiene que hacer, conocer el tiempo, los recursos, y que aunque no exista un control sobre él, manifiesta compromiso y responsabilidad. Los docentes consultados relacionan este factor con la libertad y capacidad de trabajar de manera individual los contenidos, no aparece el concepto o la idea de responsabilidad y compromiso. Los docentes no reconocen que la autonomía se manifiesta verdaderamente aunque no se supervise o controle su trabajo.

f) Cultura positiva. En su mayoría, ocho docentes, definen el concepto como costumbres y hábitos positivos que genera un mejor desempeño, dos docentes lo entienden como ser positivos, dos docentes como conocimientos que permiten mejorar el proceso de enseñanza –aprendizaje y un docente lo define como un

ambiente grato y buena disposición. Bellei et al (2004) define al clima positivo como un ambiente agradable y favorable al aprendizaje, un entorno ordenado, tranquilo y disciplinado, con normas sobre uso del tiempo.

Figura 8

Factor cultura positiva según los docentes



Fuente: elaboración propia

g) Metodología y evaluación. La mayoría, ocho de los profesores define el factor como estrategias para lograr los objetivos y recoger datos para conocer la realidad del curso y mejorar. Para el resto de docentes es la entrega de contenidos y su evaluación pertinente.

Figura 9

Factor metodología y evaluación según los docentes

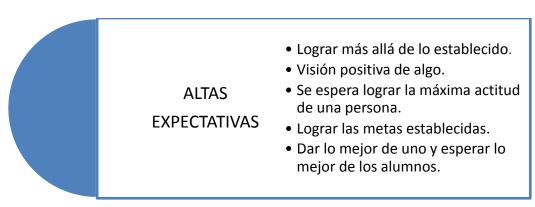


Fuente: elaboración propia.

h) Altas expectativas. Seis de los docentes define este valor como lograr más allá de los establecido, dos docentes lo definen como una visión o idea positiva sobre algo, dos docentes lo entienden como lo que se espera lograr en la máxima actitud de una persona, dos docentes lo relacionan con lograr las metas establecidas y un profesor lo define como dar lo mejor de uno y esperar lo mejor de los alumnos. Esta última definición es la que podría acercarse a lo que dice Murillo (2007) donde él afirma que la opinión del docente se relaciona con el autoconcepto del alumno y lo contento que se encuentre en la escuela.

Figura 10

Factor altas expectativas según los docentes



Fuente: elaboración propia

Sostenedor colaborador. En su totalidad los docentes, lo definen como la persona que apoya y participa activamente en el quehacer escolar. Esto es coherente con lo planteado en la Ley General de Educación (LGE) en el artículo 10 letra h, el sostenedor tiene derecho a establecer y ejercer un proyecto educativo en su escuela, establecer planes y programas propios, solicitar financiamiento del Estado. Los deberes de los sostenedores son mantener el reconocimiento oficial; garantizar el servicio educacional durante el año escolar; rendir cuenta pública de los resultados académicos y el financiamiento estatal, uso de los recursos y del estado financiero de su establecimientos ala Superintendencia, además, entregara los padres y apoderados la información que determine la ley y a someter a sus establecimientos a los procesos de aseguramiento de calidad.

Figura 11
Factor sostenedor colaborador según los docentes

Sostenedor colaborador

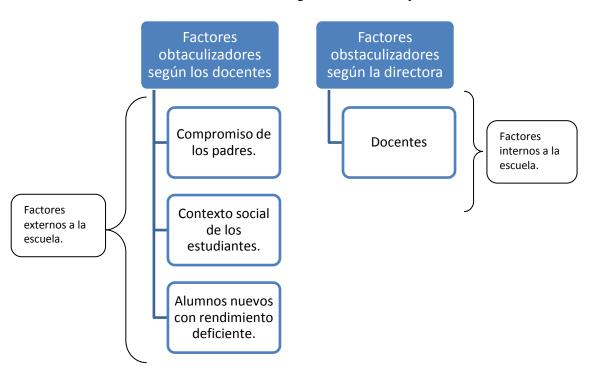
 La persona que apoya y participa activamente en el quehacer escolar.

Fuente: elaboración propia

4.2. Factores que obstaculizan la eficacia de la institución educativa.

La mayoría de los profesores reconocen como factores obstaculizadores para la eficacia de los aprendizajes al compromiso de los padres, luego mencionan el contexto de los estudiantes y finalmente los alumnos nuevos que en su mayoría tienen rendimientos más deficientes al promedio de los estudiantes antiguos. La directora de la institución tiene otra visión, y reconoce a los docentes como el principal factor obstaculizador de la eficacia, pero en el caso de su institución, ella afirma: "en nuestra escuela no es tan notorio y que es manejable con un liderazgo que promueva un trabajo en conjunto y de calidad".

Figura 12
Factores obstaculizadores según los docentes y directora



Fuente: elaboración propia.

4.3. Factores personales e institucionales asociados a la eficacia escolar.

Figura 13

Factores institucionales y factores del docente, según los profesores

Los docentes reconocen los factores de eficacia en una institución educativa, y al ordenarlos, la mayoría los separa de la siguiente forma:



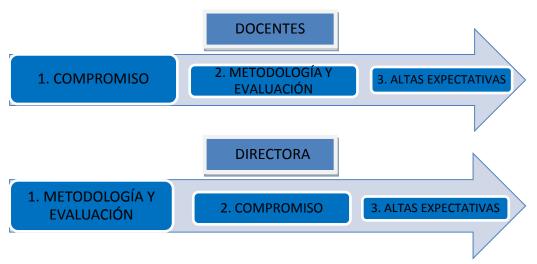
Fuente: elaboración propia

Según los estudios realizados en Chile, la diferencia en la clasificación realizada por los profesores se encuentra en la consideración del factor autonomía docente, como perteneciente al docente y no directamente a la institución.

Al preguntarle a los docentes y también a la directora del establecimiento sobre los factores internos o del docente, en relación a la relevancia que ellos evidencian, los resultados son los siguientes:

Figura 14

Los factores internos de mayor a menor relevancia según docentes y directora



Fuente: elaboración propia.

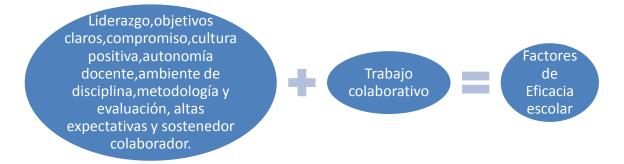
La anterior definición se complementa con la afirmación de un docente que opina: "Podríamos decir que un docente debe amar lo que hace, conocer lo que enseña y cumplir lo que se propone, o sea ser comprometido". Para los docentes su factor más relevante es el compromiso y la directora opina que la metodología y la evaluación es el factor más fuerte de los docentes.

4.4. Otros factores relevantes para la eficacia del centro.

Al consultarle a los docentes sobre los factores de eficacia que se hallaban en su escuela, todos los docentes dijeron que existían la totalidad de los factores en su escuela. Pero algunos docentes afirmaron que además, se debía considerar otro factor como el trabajo colaborativo.

Figura 15

Trabajo colaborativo como un nuevo factor que está presente en la escuela, según los docentes



Fuente: elaboración propia.

Al consultarles a los profesores las características de un buen docente su respuesta fue la siguiente:

Figura 16

Características de un buen docente según los profesores

Personas que tienen competencias para impartir y construir conocimiento por medio de la enseñanza.

Un docente comprometido, que conoce la disciplina que enseña, la realidad de los alumnos y busca estrategias variadas para lograr sus altas expectativas.

Por sobre todo que adapte su metodología para logar aprendizajes significativos.

Un buen docente es responsable, autocrítico, innovador, lúdico y que siempre se retoalimenta.

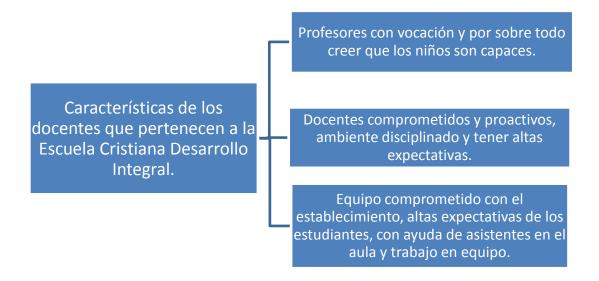
Fuente: elaboración propia

Para resumir las diferentes opiniones que los profesores tienen de un "buen docente", serían personas capaces, comprometidas, autocríticas, reflexivas y con altas expectativas.

Al preguntarles a los profesores sobre cuáles son aquellos factores o características que tienen en común, para que su desempeño contribuya a la eficacia, en un contexto de pobreza como el de su escuela, esta fue la respuesta:

Figura 17

Características comunes de los docentes de la Escuela Cristiana Desarrollo Integral.



Fuente: elaboración propia

Los profesores se refieren a las características comunes que ellos tienen, mencionando la vocación, compromiso, proactivos, con altas expectativas, que trabajan en equipo y en un ambiente de disciplina. Algunos de estos factores coinciden con los factores estudiados en la investigación (compromiso, altas expectativas, ambiente de disciplina), y agregan el factor que ellos mencionaron con anterioridad, como un factor nuevo que es el trabajo en equipo.

Cuando a los docentes se les pide que definan con sus palabras los factores de eficacia que ellos tienen en común, se obtiene lo siguiente:

Figura 18

Definición de los factores que tienen en común los docentes de la Escuela Cristiana

Desarrollo Integral

Es amar lo que uno hace y esforzarse por ser mejor. COMPRO MISO Cumplir lo que se nos pide y entregar lo mejor de cada uno. PROACTIVIDAD Con iniciativa. AMBIENTE DISCIPLINADO Ordenado y con reglas claras. ALTAS EXPECTATIVAS Creer que los niños son capaces. TRABAJO EN EQUIPO Comunicarse y ayudarse en las tareas pedagógicas y cotidianas de la escuela.

Fuente: elaboración propia

En resumen podríamos decir que la vocación la relacionan con el amor, el compromiso con la responsabilidad, proactividad con la iniciativa, el ambiente

disciplinado con las reglas claras, altas expectativas con creer que los niños pueden y el trabajo en equipo con la ayuda entre los colegas.

A los docentes se les pide que mencionen el factor más importante, de los que ellos tienen en común y responden:

Figura 19

Factor más importante, de los que tienen en común los docentes de la Escuela Cristiana

Desarrollo Integral

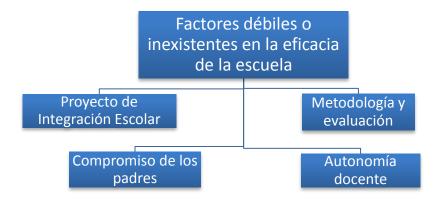


Fuente: elaboración propia.

El factor más importante es el compromiso, los profesores dicen que sin él, no se producen los otros factores.

Al preguntarle a los docentes sobre los factores débiles o inexistentes para la eficacia, ellos respondieron lo siguiente:

Figura 20
Factores de eficacia débiles o inexistente en la escuela



Fuente: elaboración propia.

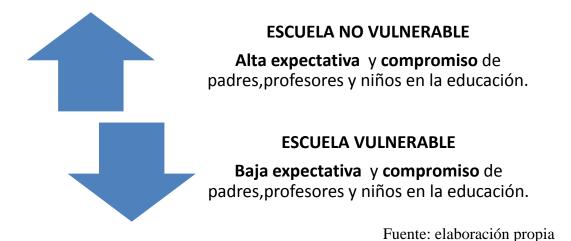
Los profesores reconocen en su mayoría que existen los nueve factores de eficacia escolar, pero que sí hay algunos que se presentan en forma débil en la institución educativa, estos son: la metodología y evaluación docente y la autonomía docente. Al preguntarles por qué los consideran más débiles, la mayoría reconoce que tienen una formación universitaria débil en este aspecto y que tienen poco tiempo para mejorar este aspecto.

Los factores inexistentes en la escuela son un proyecto de integración escolar y el compromiso de los padres, ellos creen que la escuela no tiene un enfoque que favorezca la integración escolar, y no se sienten apoyados por otros especialistas que puedan ayudar en este aspecto. En relación con el compromiso de los padres, asumen que en el contexto en que ellos trabajan la mayoría de los padres no tienen el tiempo, interés y expectativas que ayuden el trabajo que como profesores realizan con sus hijos.

Al preguntarles a los profesores sobre los factores que diferencian un contexto vulnerable de otro que no lo es, ellos respondieron lo siguiente:

Figura 21

Factores que visualizan en escuelas vulnerables y no vulnerables.



Según los docentes existen factores que se presentan en forma positiva o negativa, en este caso las altas expectativas por parte de profesores, padres y alumnos y también el compromiso con la educación de sus alumnos, hijos y ellos mismos. Las bajas expectativas y compromiso son factores de los docentes, que en este caso se reproducen en los alumnos y se suma al que los padres traen según su experiencia de vida.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Esta investigación tuvo como eje de estudio los factores institucionales y docentes presentes en la escuela Cristiana Desarrollo Integral, y que se asocian a la eficacia continua del establecimiento, su objetivo principal fue la identificación y en algunos casos la descripción de los factores que facilitan y obstaculizan la eficacia, según los docentes. Como objetivo secundario fue diferenciarlos en personales e institucionales.

Los resultados obtenidos en relación a la conceptualización que tienen los trece docentes, de aquellos factores de eficacia escolar que son relevantes en su institución educativa. Se indicarán de mayor a menor valoración, esta ordenación fue la siguiente:

El primer factor y el más importante para ellos es la cultura positiva, los docentes definen el concepto como costumbres y hábitos positivos que genera un mejor desempeño en relación a los profesores, no involucrando a otros integrantes de la comunidad. Bonals (2005), explica el factor como todo que tiene que ver con las valoraciones positivas, no solo entre profesores o en el aula, sino involucran a todos los integrantes de la institución educativa, como dirección y apoderados, y que esta cultura favorece a la autoestima y a un clima positivo, que permite el aprendizaje sin temores, ni autolimitaciones, tanto para los alumnos, padres y profesores. Es importante destacar que los docentes encuestados tienen claro que una cultura positiva va a favorecer el desempeño de quienes la experimentan, pero la relacionan principalmente con la buena

disposición que ellos tienen a los requerimientos que se le solicitan y con las actividades cotidianas que realizan en la escuela, además es complementado por parte de los profesores con el trabajo en equipo que ellos dicen tener. En ningún momento afirman que esa cultura positiva es compartida por dirección, paradocentes y apoderados. Este factor es considerado, el más importante y relevante para la eficacia de la escuela Cristiana Desarrollo Integral, según docentes y directora.

En el segundo concepto es el liderazgo directivo y pedagógico, los profesores lo definen como la capacidad y el conocimiento administrativo y pedagógico que debe tener el director, no mencionan que el líder debe tener la capacidad de movilizar el logro de metas compartidas, preocuparse del clima organizacional, incorporar a los docentes y monitorear el trabajo pedagógico, según Uribe (2007). Los docentes reconocen la función directiva con un doble quehacer, el primero como de "papeleo" y el segundo como de supervisión del profesor en el aula, no responsabilizan al director del logro de metas y del clima de la escuela. Consideran este factor como el de segunda importancia y relevancia en la eficacia de los aprendizajes.

El tercer factor de importancia en la eficacia, son los objetivos claros y compartidos, los docentes entienden este concepto como objetivos o lineamientos que deben ser informados a los docentes y/o propuestos por ellos para el trabajo en la escuela. Considerando la visión de Leithwood (2009) para este factor, toda la comunidad debe conocer las creencias y valores que sustentan a la comunidad escolar. No exclusivamente los docentes y directivos, sino toda la comunidad educativa, entendiéndose: padres, apoderados, paradocentes y estudiantes. Además, este autor afirma que las creencias y los valores son parte del currículum oculto que se evidencia

en las acciones y el desempeño de cada persona, y que fluye de forma casi no planificada, pero que es parte a la vez de ella. Es importante recordar que el PEI de cada escuela debe ser compartido, conocido y discutido por todos los miembros de la comunidad y se sustenta en los valores y creencias que se tiene de la educación para ese contexto determinado. Los docentes valoran este factor, pero no se involucra a toda la comunidad educativa, para la participación en ellos. Podríamos destacar que junto con la cultura positiva, este factor es apreciado por los docentes, como parte del cuerpo de profesores más que de toda la institución.

El cuarto factor es el ambiente de disciplina, la mayoría de los docentes lo entienden como un ambiente de orden, con reglas claras y consensuadas y que tiene como fin, la facilitación del proceso de enseñanza-aprendizaje y de socialización de los alumnos. Esta conceptualización de los docentes es coherente con los planteamientos de Cubero, Abarca y Nieto (1996).

El quinto factor es metodología y evaluación, los profesores definen metodología como estrategias para lograr los objetivos, y evaluación como recoger datos para conocer la realidad del curso y mejorar. Para otro grupo de profesores la metodología es la entrega de contenidos y su evaluación debe ser pertinente. También lo consideran como un factor débil para ellos, y que si no se fortalece podría ser obstaculizador para la eficacia. Diferencia de opinión tiene la directora, ella considera que la metodología y evaluación es el factor más fuerte de sus docentes, en relación al compromiso y altas expectativas. Destacable es la disparidad que manifiestan, tanto profesores y directora, ya que para ella el factor es una fortaleza y para los docentes una debilidad.

El sexto factor es la autonomía docente, los profesores la definen como la facultad que poseen los docentes para realizar sus prácticas pedagógicas y generarlas de manera individual, también como la libertad para trabajar en forma flexible los contenidos curriculares y como la capacidad individual de preparar material pedagógico. Para Comellas (2003) ser autónomo significa saber qué se tiene que hacer, conocer el tiempo y conocer los recursos, y que a pesar de que no exista un control sobre él, mantiene una actitud de compromiso y responsabilidad. Según lo anterior, para que un profesor sea autónomo debe ser capaz y tener una actitud comprometida y responsable. Para algunos docentes de la escuela Cristiana Desarrollo Integral es un factor débil, que debe ser desarrollado.

El séptimo factor es compromiso, la mayoría de los docentes definen este factor como cumplir responsabilidades acordadas. Según Antelo (2010) el compromiso tiene diferentes inspiraciones, como son: los alumnos, el contexto o la profesión. Romero (2006) agrega que el compromiso tiene doble mirada, una epistemológica y la otra ética, ya que el docente "enseña y forma". La mirada ética, es la que los docentes no consideran al hablar de compromiso, se menciona a la responsabilidad como aspecto importante de él, pero la responsabilidad debe ir de la mano con las convicciones que los docentes transmiten, no solo en la enseñanza sino en el ejemplo que el profesor entrega diariamente, el formar es enseñar a vivir en todos los aspectos del niño. Mowday, Steers y Porter (1979), citado en Leithwood (2009), aclara el concepto de compromiso profesional como una fuerte creencia en las metas y valores de la organización, lealtad y voluntad de los docentes en realizar grandes esfuerzos en

nombre de la organización, manifestando agrado de pertenecer a la escuela, por lo anterior este factor requiere de que los docentes conozcan el PEI.

El octavo factor es altas expectativas, los docentes lo definen como lograr más allá de lo establecido, visión o idea positiva sobre algo, también lo entienden como lo que se espera lograr, un profesor lo define como "dar lo mejor de uno y esperar lo mejor de los alumnos". Los docentes entienden que las altas expectativas se relacionan con esperar lo mejor de los alumnos y no considerándola situación socioeconómica de cada uno de ellos, demostrando que a pesar de tener una situación vulnerable, pueden lograr alcanzar metas altas en su educación. A la vez es importante reconocer que este factor es considerado por los profesores y directora, como el factor personal menos relevante en la eficacia.

El noveno factor es sostenedor colaborador, en su totalidad los docentes lo definen como la persona que apoya y participa activamente en el quehacer escolar. Algunos docentes que han trabajado en otros establecimientos educacionales, consideran al sostenedor de esta institución como "responsable, muy presente y que tiene un rol atípico si lo comparan con sus experiencias anteriores, ya que él asiste diariamente a la escuela, se preocupa de la limpieza y supervisa resultados de ensayos SIMCE que se aplican a los alumnos".

Los profesores reconocen como factores obstaculizadores para la eficacia de los aprendizajes, al compromiso de los padres, luego mencionan, el contexto de los estudiantes y finalmente los alumnos nuevos que en su mayoría tendrían rendimiento inferior al promedio en su escuela. Los docentes manifiestan tener claridad en la

responsabilidad que tienen de trabajar en un contexto vulnerable, su percepción de este tipo de contexto es que los niños están solos y no cuentan con apoyo en su hogar, para terminar tareas o estudiar, que los padres tienen poca educación y que de cada profesor depende si los alumnos aprenden. A la vez manifiestan el deseo de ser apoyado por otros especialistas que los guíen y complementen su trabajo.

Para la directora de la escuela Cristiana Desarrollo Integral, el factor obstaculizador más importante de la eficacia es el propio docente, pero afirma que: "en el caso de su institución no es tan notorio y que es manejable con un liderazgo que promueva un trabajo en conjunto y de calidad". Para la directora el contexto vulnerable es difícil de modificar, pero que se puede mejorar con docentes comprometidos y un liderazgo apropiado. Cabe destacar que los factores que los docentes consideran obstaculizadores para la eficacia, son exteriores a la escuela y no dependen de ellos, en cambio la directora considera a un factor interno, como el obstaculizador en la eficacia. Además la directora agrega que su escuela es una "escuela eficaz", pero cree que falta mucho por lograr y que sus logros se deben al trabajo de los docentes y al liderazgo directivo-conductista que ella tiene, considera que para contextos vulnerables se requiere un liderazgo de ese tipo, junto con la responsabilización de los docentes y directivos en el logro de los aprendizajes.

Los factores de eficacia fueron ordenados por los docentes, en factores institucionales y personales, consideran como factores institucionales a los objetivos claros y compartidos, liderazgo directivo y pedagógico, ambiente de disciplina, cultura positiva y sostenedor colaborador. Los factores personales serían: compromiso docente, autonomía docente, altas expectativas y metodología y evaluación. Este orden no

coincide con la clasificación que se realiza en las investigaciones realizadas en Chile, ya que la autonomía docente, es considerada como dependiente de la institución y no como una característica personal de los profesores. Ahora bien, este factor institucional, afecta directamente en el desempeño de los docentes, por esa razón los docentes lo consideran como personales.

Existe una diferencia clara cuando los docentes ordenan por grado de mayor relevancia los factores personales, resultando primero el compromiso, metodología y evaluación y altas expectativas, y frente a la misma pregunta la directora ordena los factores de eficacia de los docentes, resultando primero, la metodología y evaluación, compromiso y las altas expectativas. Para la directora falta compromiso en sus docentes. Esta opinión la complementa cuando la directora afirma que: "falta consciencia social en las escuelas vulnerables ya que cada docente y director debe responsabilizarse por los aprendizajes de sus estudiantes y aprovechar el tiempo en el quehacer diario".

Existe una diferencia entre la apreciación de la directora y la de los docentes al considerar el factor de metodología y evaluación. Los docentes lo consideran un factor débil en su quehacer diario y para la directora es un factor personal fuerte en su institución. Es interesante darse cuenta que a pesar de la importancia del factor para el trabajo diario del profesor, ellos se reconocen débiles en este aspecto, y a pesar de eso, han demostrado buen rendimiento escolar.

Los profesores y directora ubican las altas expectativas como el factor menos importante de los tres personales del docente, teniendo relación con la primera respuesta dada, ya que son las altas expectativas son las penúltimas ubicadas en orden de importancia, junto con el factor sostenedor colaborador.

En virtud de los resultados obtenidos, se sugieren las siguientes acciones para fortalecer factores institucionales o personales que se encuentren más débiles y también eliminar o disminuir el impacto de los factores obstaculizadores de la eficacia, para esta o cualquier institución educativa vulnerable. Valorar la cultura positiva de cada institución educativa, fortaleciéndola y ampliándola, no solo en los docentes, sino a los paradocentes, estudiantes y apoderados. Crear instancias donde se desarrolle el trabajo colaborativo entre docentes, estudiantes, apoderados y entre todos ellos.

Fortalecer el compromiso, como un valor que represente a la institución y necesario para el éxito escolar. Por lo cual se debe dirigir su desarrollo de manera de toda la comunidad educativa, pero en especial el compromiso docente, para lo cual se sugiere, utilizar las siguientes estrategias:

- a) Reflexionar sobre el rol del docente y las exigencias para los cambios, apuntando a la responsabilidad social de la educación y descubrir junto a los docentes qué tipo de compromiso tiene cada uno.
- b) Sistematizar las funciones de los docentes y que sean evaluadas por ambos, finalizando el año escolar y en otros momentos del año que sean necesarios.
- c) Reflexionar sobre el compromiso y su relación con la autonomía docente.

Fortalecer el compromiso de los padres en el proceso de enseñanza aprendizaje, por medio de talleres, reuniones y citaciones personales. La familia y la escuela deben tener el mismo objetivo, siendo la formación integral y la preparación para la vida en valores, cada una debe aportar, considerando que en familias vulnerables, la escuela debe apoyar a los padres para que estos apoyen a sus hijos. En los colegios que trabajan

con escuelas vulnerables se debe contar con un sistema organizado de apoyo para los padres y la escuela debe conocer bien a la comunidad en que se encuentra y que este apoyo a los padres sea contextualizado para que sea efectivo. Según Simón y Echeita (2012):

.....el potencial evolutivo de los distintos *microsistemas*, como son la familia o la escuela, aumenta cuando son capaces de trabajar juntos para lograr objetivos comunes relacionados con los niños y las niñas y, por tanto, de emprender actividades que estimulen la confianza mutua, con una orientación positiva, en las que se logren consensos y metas compartidas (p. 32).

Definir prácticas de gestión pedagógica para orientar a los alumnos nuevos con menor nivel de logro, de manera que se integren y desarrollen sus potencialidades.

Para lo anterior se debe fortalecer el factor metodología y evaluación que según los docentes es el factor de eficacia personal más débil, por medio de:

- a) Talleres preparados por los propios docentes.
- b) Talleres realizados por expertos.
- c) Apoyo y seguimiento del docente en su metodología y evaluación.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES

6.1. Conclusiones

A continuación se presentan las conclusiones del estudio, que responden los objetivos planteados al inicio de la investigación y aportan con nuevos factores de eficacia no considerados en otras investigaciones realizadas en Chile.

Respecto del primer objetivo específico, los docentes reconocen como el factor más relevante en la eficacia de su institución al a) factor cultura positiva, y como segundo factor b) el liderazgo directivo y pedagógico. Los docentes valoran el ambiente positivo que existe entre ellos y hacia los estudiantes. Además mencionan como algo distintivo entre otras escuelas, el trabajo colaborativo de profesores, y lo consideran como parte responsable de esta cultura. Podemos afirmar entonces, que el trabajo colaborativo es un nuevo factor de eficacia a los levantados en la figura 2, la cual representa a los factores de eficacia escolar de investigaciones realizadas en Chile. Es interesante reconocer el efecto positivo que tiene el clima escolar (que en este caso se basa en el trabajo colaborativo de los docentes), en los aprendizajes de los niños.El segundo factor de eficacia en la escuela estudiada, según los docentes es el liderazgo directivo y pedagógico, ellos lo identifican como el factor principal en la eficacia de cualquier escuela vulnerable.

Como factores exclusivos del docente, ellos afirman que a) el compromiso es el factor personal más relevante como cuerpo de profesores, luego viene b) la metodología

y evaluación y finalmente c) las altas expectativas. Siendo el compromiso el factor más importante del docente, se cree necesario reforzar la mirada que tiene el cuerpo de profesores del significado de este factor, ya que es significativo que el compromiso no solo se relacione con la responsabilidad, sino con creencias y valores que son compartidos por cada miembro de la comunidad y que permiten realizar cada función con agrado (Leithwood, 2012).

En cuanto al segundo objetivo de estudio, los factores que obstaculizan la eficacia son en primer lugar a) el compromiso de los padres, luego el b) contexto social y finalmente c) los alumnos nuevos que vienen con un rendimiento escolar menor. Estos factores se interrelacionan, según los docentes, ya que en estos contextos, los padres no se comprometen con la educación, no tienen el tiempo suficiente, no tienen la educación necesaria para hacerlo, o no tuvieron el ejemplo de sus padres. Entonces, para cualquier escuela y en especial una que esté en un contexto vulnerable, requiere combatir el bajo compromiso de los padres, a pesar de ser un factor externo a la escuela, este puede ser modificable, con estrategias y trabajo sistematizado. Las escuelas vulnerables son consideradas de esta manera, por estar en un contexto de vulnerabilidad social. Por lo anterior se debe considerar e incorporar cambios en la visión que se tiene de este tipo de familia, como lo plantea Simón y Echeita (2012) que la escuela y la familia debe trabajar juntas para lograr objetivos comunes y realizar actividades que estimulen la confianza mutua, con una orientación positiva, en las que se logren acuerdos y metas compartidas.

Considerando la opinión de la directora, en relación a los factores que facilitan la eficacia, coincide plenamente con los docentes, ya que menciona como primer factor en su escuela, a la cultura positiva y en segundo lugar el liderazgo directivo y

pedagógico. No coincidiendo en los factores personales del docente, para ella sus docentes están bien preparados en la metodología y evaluación, en cambio los docentes sienten que es un factor débil y que necesitan fortalecer su trabajo en el aula. Interesante sería profundizar en los requerimientos de los docentes, ya que esta necesidad puede estar relacionada con la falta de especialistas, que complementen el trabajo en el aula, y que podría manifestase como un proyecto de integración.

Continuando con la opinión de la directora, el factor obstaculizador de la eficacia de su escuela, es el propio docente, considera que este factor obstaculizador puede ser transformado en un facilitador, con un liderazgo apropiado a su contexto. Según lo afirmado por Zarate (1992) el factor más importante para alcanzar éxito en un colegio es el profesor. Podríamos decir entonces, que si el profesor tiene un buen desempeño, se convertirá en un facilitador de los aprendizajes, lo contrario sería, un desempeño deficiente, que convierte a un profesor en un obstaculizador de los aprendizajes Lo anterior se confirma con el informe de la OCDE, donde se afirma que "la calidad de un sistema educativo tiene como techo la calidad de sus docentes" (Barber y Mourshed, 2008, p.19).

Respecto del tercer objetivo específico, los docentes diferencian los factores en:

- a) Institucionales: Liderazgo directivo y pedagógico, objetivos claros y compartidos, cultura positiva, ambiente de disciplina y sostenedor colaborador.
- b) Personales: Autonomía docente, compromiso, altas expectativas, metodología y evaluación.

Los profesores identifican claramente 8 factores de eficacia, exceptuando el factor de autonomía docente, ellos lo definen como un factor personal y no de tipo institucional.

6.2. Aprendizajes profesionales, construidos en el trabajo de grado.

Como el liderazgo es el segundo factor de impacto y eficacia en los estudiantes, después de los docentes. Tengo la claridad que mi función como directora debe centrarse en los docentes del establecimiento educacional, sin descuidar el resto de la comunidad educativa.

De acuerdo a la investigación realizada, el liderazgo directivo y pedagógico más docentes comprometidos son la clave para lograr los otros factores de eficacia. Sin dejar de considerar como un factor determinante a la cultura positiva que existe en algunas instituciones, como es la investigada. Estos tres factores son los que como directora debo intentar reconocer y desarrollar en la institución que dirija, para lo cual se requiere de un liderazgo pedagógico, una correcta transmisión del compromiso social y ético y la capacidad de crear un ambiente positivo y de colaboración entre los docentes y toda la comunidad educativa.

Para que los docentes se comprometan con su quehacer, debe existir una conciencia social del rol que ellos realizan, y de la responsabilidad que tienen en sus manos, de esta manera la capacitación, metodología y expectativas serán desarrolladas por los profesores de manera continua. También es importante destacar que en las escuelas vulnerables, el compromiso de los padres es el factor que debe ser considerado

y como líder de una institución educativa vulnerable, debo incorporar de forma estratégica y planificada, el aporte y apoyo que los padres deben realizar en el proceso de enseñanza de sus hijos y en la formación personal y cristiana de cada uno de ellos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agencia de Calidad (2013). Recuperado el 20 de agosto del 2013. http://www.agenciaeducacion.cl/nosotros/consejo/

Alliaud, A. (1998). El maestro que aprende, *Ensayos y Experiencias*, Nro. 23, Mayojunio. Buenos Aires: Novedades Educativas.

Anderson, S. (2010). *Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela*. Recuperado el 30 de julio 2013 desde http://www.psicoperspectivas.cl

Antelo, E. (2010). ¿Qué tipo de compromiso es el compromiso docente? En Compromiso docente, escuela pública y educación en contexto de pobreza., Rosario, Argentina: Homo Sapiens.

Balcázar, P., Gonzales, N., Gurola, G., Moysen, A. (2005). *Investigación cualitativa*. México: Editorial Moreno S.A.

Barber, M. y Mourshed, M. (2008). Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos. Buenos Aires, Argentina. http://www.oei.es/pdfs/documento_preal41.pdf

Bellei, C., Raczynski, D., Muñoz, G., Pérez, L.M. (2004). *Escuelas Efectivas en Sectores de Pobreza: ¿Quién dijo que no se puede?*, Santiago, Chile: UNICEF, Asesorías para el Desarrollo y Ministerio de Educación.

Beltrán, J. y Bueno, J. (1995). *Psicología de la Educación*, Barcelona, España: Editorial Boixareu Universitaria.

Bonals, J. (2005). *Trabajo en el aula en pequeños grupos*. España: Editorial Grao, de IRIF, SL.

Casassus, J. (2007). El precio de la evaluación estandarizada: pérdida de calidad y segmentación social. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*. v.23, n.1, p. 71-79, jan./abr.

Coll, S. y Solé, I. (2001). Factores Psicosociológicos, relacionales contextuales implicados en el aprendizaje escolar. Material UOC.

Comellas, M. (2003). Criterios educativos básicos en la infancia como prevención de trastornos. http://www.avpap.org/documentos/comellas.pdf, 2003.

Contreras, J. (2001). La Autonomía del profesorado. Madrid: Ediciones Morata.

Cubero, C. Abarca, A.; Nieto, M. (1996). Percepción y manejo de la disciplina en el aula. San José, Costa Rica: IIMEC.

Enseña Chile (2010). Revolución en la sala. Santiago de Chile: Editorial Catalonia Ltda.

Eyzaguirre B. y Fontaine L. (2008). *Las escuelas que tenemos*. Santiago de Chile: Centros de Estudios Públicos.

Fullan, M. (2002). Los nuevos significados del cambio en la educación. Barcelona, España: Ediciones Octaedro.

Fundación Chile, extraída el 10 de octubre del 2013. http://www.fundacionchile.com/http://www.oei.es/docentes/articulos/reformas_educativas_rol_docentes_vaillant.pdf.

Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Santiago de Chile: Fundación Chile.

Ley 20.248, Ley de Subvención Escolar Preferencial. Biblioteca Congreso Nacional. Recuperado agosto 2013. http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=269001.

Ley 20.370. Ley General de Educación.Biblioteca Congreso Nacional. Recuperado agosto 2014. http://www.leychile.cl/Navegar/?idNorma=1006043&idVersion=2009-09-12&idParte

Ley 20.529, Sistema Nacional de Aseguramiento de la calidad de la educación parvularia, básica y media. Biblioteca del congreso Nacional. Recuperado en agosto 2013. http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1028635

Martínez, R. (2007). La investigación en la práctica educativa: Guía metodológica de investigación para el diagnóstico y evaluación en los centros docentes. Madrid, España: Centro de Investigación y Documentación Educativa (CIDE).

Ministerio de Educación (2008). *Marco para la buena enseñanza*. Santiago de Chile: autor. Recuperado en agosto 2013 en www.educarchile.cl/ech/pro/app/detalle?ID=139671

Muñoz-Repiso, M., Murillo, J., Barrio, M., Hernández, M. y Pérez-Albo, M. (2000). *La mejora de la eficacia Escolar. Un estudio de casos*. Madrid, España: Centro de Investigación y Documentación Educativa (C.I.D.E.).

Murillo, J. (2007). *Investigación Iberoamericana sobre eficacia escolar*. Colombia: Convenio Andrés Bello.

Murillo, J. (2006). Quince buenas investigaciones. Estudios sobre eficacia escolar en Iberoamérica: quince buenas investigaciones. Bogotá, Colombia: Convenio Andrés Bello

Murillo, J. (2004). Un Marco Comprensivo de Mejora de la Eficacia Escolar. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*. Nº 021 y Vol. IX Extraído de: http://www.comie.org.mx/rmie/anteriores/pdfs/carpeta21/21investTem2.pdf

Murillo, J, (2003). La investigación sobre eficacia escolar en Iberoamérica. *Revista electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Madrid, España. Vol.1 Nº 2.

Propuesta de Bachelet M. (2014), extraído el 10 mayo del 2014http://michellebachelet.cl/pdf/Propuesta-Educacion-Michelle-Bachelet.pdf

Raczyski, D. y Muñoz, G. (2005). *Efectividad escolar y cambio educativo*. Santiago de Chile: Malva Ltda.

Romero, F. (2006). ¿Hasta dónde debe llegar el compromiso como docente? México, Revista de la Facultad de filosofía y letras n° 6, pág. 39-45

Rubio, L. (2012). *Cultura Moral y educación*. Barcelona, España: Editorial Graó, de IRIF.SL

Santos Guerra M. (2006). *La escuela que aprende*. Madrid, España: 4ta edición. Ediciones Morata.

Simón, C. y Echeita, G. (2012). *La alianza entre las familias y la escuela en la educación del alumnado más vulnerable*. Universidad Autónoma de Madrid. Extraído en junio del 2014 http://revistas.upcomillas.es/index.php/padresymaestros/article/view/5

Uribe, M. (2007). Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: experiencia del modelo de gestión escolar de Fundación Chile. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en educación*. http://www.ceppe.cl/liderazgo-y-escuelas-efectivas/310-mario-uribe

Vaillant, D. (2005). Reformas educativas y rol de docentes. Revista PRELAC.

Zabalza, M. (1996). *Calidad en la Educación Infantil*. Madrid, España: Narcea S.A. Ediciones.

Zárate, G. (1992). Experiencias educacionales exitosas, un análisis a base de testimonios. Santiago, Chile. Estudios Públicos.

ANEXOS

Anexo A: Cuestionario dirigido a docentes.

Cuestionario Profesores

Estimado profesor y profesora:

El siguiente cuestionario tiene como objetivo conocer la definición, opinión y valoración de los factores que facilitan y obstaculizan la eficacia, en escuelas vulnerables, siendo una de ellas su establecimiento. Este cuestionario tiene como fin, el aportar información al trabajo de investigación "Factores facilitadores y obstaculizadores de la eficacia de un centro educativo en contexto de pobreza en la ciudad de Temuco" que optará al grado de Magister en Gestión Escolar. Su respuesta será complementada con la de sus colegas y directora.

Quiero agradecerle la oportunidad de realizar el siguiente cuestionario.

Lea con atención y responda:

1.	Defina lo que ud entiende por:
a)	Objetivos claros y compartidos:
b)	Liderazgo directivo y pedagógico:
c)	Ambiente de disciplina:
ŕ	

d)	Autonomía docente:
e)	Cultura positiva:
f)	Sostenedor colaborador:
g)	Compromiso:
h)	Altas expectativas:
i)	Metodología y evaluación:
2	
2.	Según su opinión, ordene de mayor a menor importancia, los siguientes factores
	de eficacia continua. Complete en los paréntesis desde el n° 1 al 9
	() Objetivos claros y compartidos.
	() Liderazgo directivo y pedagógico.
	() Ambiente de disciplina.
	() Autonomía docente.
	() Cultura positiva.
	() Sostenedor colaborador.
	() Compromiso.

	() Altas expectativas.
	() Metodología y evaluación.
3.	Mencione los factores que ud. considera que tiene su escuela, si considera otro que no está en la lista lo puede agregar.
4.	Ordene de mayor a menor, según la presencia de este en su escuela.
	() Objetivos claros y compartidos.
	() Liderazgo directivo y pedagógico.
	() Ambiente de disciplina.
	() Autonomía docente.
	() Cultura positiva.
	() Sostenedor colaborador.
	() Compromiso.
	() Altas expectativas.
	() Metodología y evaluación.
5.	Separe los factores de eficacia, completando en el paréntesis los que corresponde
	a la institución (I) y los que son del docente (D).
	() Objetivos claros y compartidos.
	() Liderazgo directivo y pedagógico.

	() Ambiente de disciplina.
	() Autonomía docente.
	() Cultura positiva.
	() Sostenedor colaborador.
	() Compromiso.
	() Altas expectativas.
	() Metodología y evaluación.
6.	Mencione algún factor, ya mencionado u otro, que ud. crea que no tiene su
	institución educativa.
	
7.	Identifique algún factor que sea obstaculizador para la eficacia de su escuela.

Pauta de preguntas grupo focal

Estimado profesor y profesora:

El siguiente grupo focal tiene como objetivo conocer su definición, opinión y valoración sobre un buen docente y los factores que facilitan y los que obstaculizan la eficacia, en especial en escuelas vulnerables, siendo una de ellas su establecimiento. Este cuestionario tiene como fin, el de aportar información al trabajo de investigación "Factores facilitadores y obstaculizadores de la eficacia de un centro educativo en contexto de pobreza en la ciudad de Temuco" que optará al grado de Magíster en Gestión Escolar. Su respuesta será complementada con la de sus colegas y directora.

Quiero agradecerles la oportunidad de realizar este grupo focal y solicito a uds. poner atención en las siguientes instrucciones:

Cada docente tendrá un número, el moderador realizara una pregunta y cada docente indicara su número antes de hablar, por favor indicar con la mano cuando se quiera responder y no hablar o interrumpir a ningún colega.

Preguntas:

- 1. ¿Qué entienden por "buen docente"?
- 2. ¿Qué características debe tener un profesor para ser un buen docente?
- 3. ¿Cuál de aquellas características considera más importante en el buen desempeño del profesor en el aula?

- 4. ¿Cuáles son aquellos factores o características que tienen en común uds. docentes, para que el desempeño de uds contribuya a la eficacia, en un contexto de pobreza como el de la Escuela Cristiana Desarrollo Integral de Temuco?
- 5. ¿Cómo definen cada uno de los factores mencionados?
- 6. ¿Cuál de ellos, creen que es más importante? Y ¿por qué?
- 7. ¿Cuáles son aquellos factores de eficacia escolar, son distintivos en un contexto de vulnerabilidad y para uno que no lo es?
- 8. Según estudios realizados en Chile, existen 6 factores externos (institucionales) que ayudan a la eficacia de los aprendizajes de los alumnos. Para uds. ¿cuáles consideraría que se presentan en su escuela? (Objetivos claros y compartidos, liderazgo directivo y pedagógico, ambiente de disciplina, autonomía docente, cultura positiva, sostenedor colaborador).
- 9. ¿Cómo se manifiestan en su institución cada uno de estos factores? (prácticas que lo evidencian)
- 10. Si los tuvieran que ordenar por grado de mayor relevancia en vuestra institución.
 ¿Cuál sería el orden de ellos?
- 11. Según estudios realizados en Chile, existen 3 factores internos (personales) que ayudan a la eficacia de los aprendizajes de los alumnos. Para Uds. ¿cuáles consideraría que se presentan en su escuela? (Compromiso, altas expectativas y metodología y evaluación)
- 12. ¿Cómo se manifiestan en su institución cada uno de estos factores? (prácticas que lo evidencian).

- 13. Si los tuvieran que ordenar por grado de mayor relevancia en los docentes de vuestra institución. ¿Cuál sería el orden de ellos?
- 14. Menciona factores que uds. consideran obstaculizadores de una eficacia continua y que se encuentra en un sector vulnerable, en especial de su institución educativa.

Anexo C: Entrevista a Directora.

Guión de entrevista a Directora

Estimada directora:

La siguiente entrevista tiene como objetivo conocer su definición y opinión

sobre el concepto de escuela eficaz y vulnerable, su liderazgo y los factores que facilitan

y obstaculizan la eficacia en aquellas escuelas, y a la que ud. dirige. Teniendo como fin,

el de aportar información al trabajo de investigación "Factores facilitadores y

obstaculizadores de la eficacia de un centro educativo en contexto de pobreza en la

ciudad de Temuco" que optará al grado de Magister en Gestión Escolar. Su respuesta

será complementada con la de sus colegas y directora.

Quiero agradecerle la oportunidad de contestar la siguiente entrevista.

Preguntas generales:

1. ¿Cómo definiría una escuela eficaz?

2. ¿Cree ud que la institución que ud. dirige es una escuela eficaz? ¿por qué?

3. ¿Considera que su escuela logra un mejoramiento continuo? ¿por qué?

4. ¿Qué debe tener una escuela vulnerable como la suya, para lograr un

mejoramiento continuo?

5. ¿Qué tipo de liderazgo debe tener el director para lograr éxito en una escuela

vulnerable?

6. ¿Qué factores tiene la escuela Cristiana Desarrollo Integral, para lograr un buen desempeño?

Preguntas de factores institucionales:

- 7. Según estudios realizados en Chile, existen 6 factores externos (institucionales) que ayudan a la eficacia de los aprendizajes de los alumnos. Para ud. ¿cuáles consideraría que se presentan en su escuela? (Objetivos claros y compartidos, liderazgo directivo y pedagógico, ambiente de disciplina, autonomía docente, Cultura positiva, Sostenedor colaborador).
- 8. ¿Cómo se manifiestan en su institución cada uno de estos factores?

Preguntas de factores personales:

- 9. Según estudios realizados en Chile, existen 3 factores internos (personales) que ayudan a la eficacia de los aprendizajes de los alumnos. Para Ud. ¿cuáles consideraría que se presentan en los profesores de la escuela? (Compromiso, altas expectativas y metodología y evaluación)
- 10. ¿Cómo se manifiestan en su institución cada uno de estos factores?

Pregunta de factores institucionales:

- 11. Si los tuvieran que ordenar por grado de menor a mayor relevancia los factores que facilitan la eficacia de la institución. ¿Cuál sería el orden de ellos?
- 12. Mencione factores que ud considera obstaculizadores en la eficacia continua de escuelas vulnerables y en especial de su institución educativa.