



**FACSO**  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
UNIVERSIDAD DE CHILE

**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN  
PROGRAMA DE MAGÍSTER EN EDUCACIÓN  
MENCIÓN CURRÍCULO Y COMUNIDAD EDUCATIVA**

**SIGNIFICADOS QUE OTORGAN LOS EQUIPOS DIRECTIVOS DE UN  
COLEGIO MUNICIPAL, UNO PARTICULAR SUBVENCIONADO Y OTRO  
PARTICULAR PAGADO DE LA REGIÓN METROPOLITANA AL CONCEPTO  
DE EFICACIA DOCENTE.**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN EDUCACIÓN,  
MENCIÓN CURRÍCULO Y COMUNIDAD EDUCATIVA.**

**TESISTA:  
PABLO ANDRÉS MÉNDEZ MAULÉN**

**DIRECTOR DE TESIS:  
DR. PABLO LÓPEZ ALFARO**

**SANTIAGO - CHILE  
2014**

## **AGRADECIMIENTOS**

*A mi madre Isabel, mi padre Víctor, mi hermana Carolina, y pareja Javiera por apoyarme siempre en mis estudios y logros profesionales. Son lo más importante para mí y espero que al leer estas palabras así lo sientan.*

*A los profesores del programa de Magister en Educación Mención Currículo y Comunidad Educativa de la Universidad de Chile, profesor Pablo López, Mónica Llaña y Manuel Silva por su entrega valórica y académica en estos años, y al Profesor Christian Miranda por sus recomendaciones y lectura de la tesis.*

*A todos ustedes muchas gracias...*

## INDICE

<b>RESUMEN</b>	7
<b>INTRODUCCIÓN</b>	8
<b>CAPITULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y SU JUSTIFICACIÓN</b>	11
1. 1 CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.1.1 El mundo contemporáneo	11
1.1.2 El neoliberalismo y la educación	11
1.1.3 El desafío de los equipos directivos: gestión y liderazgo	14
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.2.1 Objetivos generales	16
1.2.2 Objetivos específicos	16
<b>CAPITULO II</b>	
<b>ANTECEDENTES DEL PROBLEMA A INVESTIGAR</b>	17
2.1 ANTECEDENTES EMPÍRICOS DE LA INVESTIGACIÓN	17
2.1.1 El movimiento de eficacia escolar y mejora de escuela	17
2.1.2 Docentes en la eficacia escolar	19
2.1.3 Directivos y liderazgo en la eficacia escolar	24
2.1.4 La Gestión Escolar: enseñanza aprendizaje y dirección de un proyecto institucional.	26
2.1.5 Modelo de Gestión Escolar y sus estándares de eficacia	28

2.1.6 La dirección y docencia en la escuela: El Marco para la Buena Dirección (MBD) y Buena Enseñanza (MBE)	30
<b>2.2 ANTECEDENTES TEORICOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>35</b>
2.2.1 El discurso directivo como una construcción social y simbólica que reflejan intereses, valores y acciones.	36
2.2.2 La modernidad líquida y la racionalidad instrumental como marco de la construcción de significados en la escuela.	37
<b>CAPITULO III</b>	
<b>METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>43</b>
3.1 Paradigma cualitativo de la investigación	43
3.2 Diseño: Estudio de caso	45
3.3 Muestra y selección de los casos	47
3.4 Técnica de investigación	50
3.4.1 La entrevista en profundidad	50
3.5 Criterios de credibilidad	52
<b>CAPITULO IV RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>53</b>
4.1 Análisis de datos por Teorización Anclada	53
4.2 Sobre las categorías para la comprensión del significado de eficacia docente en tres colegios de la región Metropolitana.	54
4.2.1 Construcción simbólica del concepto de eficacia docente desde la reflexión sobre las características profesionales y personales.	56
4.2.2 Construcción simbólica del concepto de eficacia docente desde la reflexión sobre su impacto en la comunidad educativa.	57

4.2.3 Matriz de categorías y subdimensiones.	58
4.3 Análisis de las categorías y subdimensiones según tipo de dependencia.	59
4.3.1 Construcción de significado de eficacia docente del colegio particular pagado de la región metropolitana.	59
4.3.1.1 Construcción simbólica del concepto de eficacia docente del equipo directivo del colegio particular pagado desde la reflexión sobre sus características profesionales y personales.	59
4.3.1.2 Construcción simbólica del concepto de eficacia docente del equipo directivo de un colegio particular pagado desde la reflexión sobre su impacto en comunidad educativa.	66
4.3.2 Construcción de significado de eficacia docente del colegio particular subvencionado de la región metropolitana.	73
4.3.2.1 Construcción simbólica del concepto de eficacia docente del equipo directivo del colegio particular subvencionado desde la reflexión sobre sus características profesionales y personales.	73
4.3.2.2 Construcción simbólica del concepto de eficacia docente del equipo directivo de un colegio particular subvencionado desde la reflexión sobre su impacto en comunidad educativa.	81
4.3.3 Construcción de significado de eficacia docente del colegio municipal de la región metropolitana.	85
4.3.3.1 Construcción simbólica del concepto de eficacia docente del equipo directivo del colegio municipal desde la reflexión sobre sus características profesionales y personales.	85

4.3.3.2 Construcción simbólica del concepto de eficacia docente del equipo directivo de un colegio municipal desde la reflexión sobre su impacto en comunidad educativa.	90
<b>4.4 MATRIZ COMPARATIVA DE RESULTADOS</b>	<b>96</b>
4.4.1 Discusión y análisis de resultados	98
<b>CAPITULO V</b>	
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>102</b>
5.1 Conclusiones generales	102
5.2 Limitaciones	102
5.3 Proyecciones y recomendaciones	106
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>107</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>110</b>

## RESUMEN

El estudio se enmarca dentro del enfoque comprensivo interpretativo y busca comprender el significado que tienen los integrantes del equipo directivo de tres colegios de distinta dependencia (municipal, particular subvencionado, particular pagado) de la región metropolitana del concepto de eficacia docente en el contexto de la difusión de políticas públicas orientadas a la eficacia escolar.

Actualmente investigaciones como las realizadas por la OCDE señalan que los factores que más inciden en los aprendizajes de los estudiantes es la enseñanza de los docentes en el aula, mientras que un segundo factor es el liderazgo directivo, entendiendo el liderazgo directivo como una competencia que incluye a todos los integrantes del equipo guían una institución educativa. Conforme a esto nuestro país ha creado desde el año 2003 ciertos instrumentos que han buscado establecer estándares e indicadores de una gestión docente y directiva eficaz como el Marco para la Buena Dirección y el Marco para la Buena Enseñanza. Sin embargo, en la práctica cotidiana existe un proceso en que cada comunidad escolar asimila estos planteamientos y construye en función de su realidad y contexto social, económico y cultural. En este sentido la presente investigación busca ser un aporte científico toda vez que cada comunidad educativa se construye en función de los sistemas de representación de la realidad a la que cada sujeto en estudio pertenece, por tanto, su visión de docente eficaz incide directamente en la construcción de un perfil docente que tensiona tanto las exigencias macro (institucionales) y micro (locales) de cada comunidad.

## **INTRODUCCIÓN**

La eficacia docente se ha presentado en el último tiempo como uno de los factores claves que incide en el aprendizaje de los estudiantes al interior de las escuelas, y precisamente lo que pasa al interior del aula, se construye en términos prácticos en la interacción entre el sujeto profesor y alumno. Sin embargo, existen estructuras que permiten entender cómo se construyen esas instancias de interacción, entre ellas, la influencia de la familia, la cultura de la comunidad escolar, los aspectos individuales de cada uno de los sujetos y, bajo las reformas educacionales de nuestro país, el papel jugado por la gestión de los equipos directivos.

Los equipos directivos de nuestro país tienen una gran responsabilidad en la educación chilena, porque su liderazgo y la forma en que llevan a cabo la visión y la misión institucional incide directamente en el tipo de estudiante y profesorado que se integran al mundo social, por tanto, se construye un perfil, un concepto y significado de ciertos estereotipos dependiendo de la realidad educativa en que se inserte la escuela. Pero esta lógica está mediada también por elementos externos, es decir, el sistema educacional nacional, sus exigencias y estándares han permeado e influenciado en ciertas comunidades con mayor o menor profundidad, y por ende, la comprensión de escuela bajo el paradigma actual neoliberal.

Considerando la compleja realidad, se ha decidido realizar una investigación bajo el enfoque comprensivo interpretativo de los discursos que tienen los equipos directivos de tres colegios de la Región Metropolitana sobre el concepto de eficacia docente. Estos establecimientos fueron escogidos a fin de agotar el espacio simbólico de estudio, es decir, la visión de equipos directivos del concepto de eficacia docente. Por tanto se consideró como criterio de selección el tipo de dependencia del establecimiento, es decir, municipal, particular subvencionado y particular pagado con el fin de obtener un dato enriquecido de las distintas visiones de los integrantes de cada equipo directivo, y entendiendo como parte de este grupo que lidera proyectos educacionales, al director, el inspector general y el jefe de la Unidad Técnico Pedagógica.



Esta investigación busca develar el significado que tienen cada uno de los equipos directivos de las escuelas señaladas, y será de vital importancia reconocer como construyen simbólicamente el significado de docente eficaz a partir de sus experiencias, y que a su vez también son representaciones de un contexto general que permite entender la visión de mundo de los sujetos de estudio como parte de un todo, de una sociedad que transmite y reproduce valores, sentimientos y formas de pensar.

En función de estos criterios es que se realizará; primero, un capítulo enfocado a la problematización delimitación y contextualización explícita del problema a investigar, considerado un estado de arte actualizado que permita formular el problema y los objetivos coherente al tema de estudio; segundo, se planteará un capítulo referente a los antecedentes empíricos y teóricos que entreguen sustentación teórica a la problemática de estudio; tercero, se explicará la estrategia metodológica a utilizar, la definición del diseño de la investigación, una descripción de los sujetos, técnicas y criterios de credibilidad del estudio; y finalmente, se desarrollará un capítulo centrado en el análisis de los datos, entendiéndose por esto, la construcción de categorías de integración e interpretación por teorización anclada de los discursos los integrantes de los equipos directivos de los establecimientos municipales, particulares subvencionados y particulares pagados de la región metropolitana sobre el concepto de eficacia docente.

La estructura de la investigación facilitará el desarrollo de conclusiones que; por una parte, contribuyan al ámbito científico, en el desarrollo de la línea de investigación de eficacia escolar bajo el enfoque comprensivo interpretativo el significado profundo de un fenómeno que se presenta en tres colegios de la Región Metropolitana, y entender cómo las políticas educativas de nuestro país han influenciado en el pensamiento de quienes lideran equipos directivos respecto del concepto de eficacia docente; y por otra parte, en el plano de la acción pedagógica, ayudar a conocer el tipo de profesores eficaces según el contexto y realidad educativa, toda vez que se evidenciará que significado existe tras el concepto de profesor eficaz en la actualidad a la luz de la exigencias del sistema educativo y de los propios colegios en estudio, y por tanto, dar cuenta de algunas características en torno al perfil docente que se está difundiendo en la actualidad en algunas comunidades escolares

de la región, y que incide directamente en como los niños están aprendiendo y comprendiendo la educación nacional.

Se busca finalmente que esta investigación sea un aporte para el sistema educacional chileno en la toma de decisiones, la formación de directivos y profesores, porque devela una visión de mundo que está entre nosotros y que impacta en nuestros estudiantes.

## **CAPITULO I EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y SU JUSTIFICACIÓN**

Actualmente el desafío que se ha planteado desde el Ministerio de Educación que se traduce en el fortalecimiento y consolidación de liderazgos efectivos en la dirección escuelas con miras al funcionamiento cuantificablemente eficiente tanto desde punto de vista administrativo como en la gestión educativa de la institución (MINEDUC, Marco para la Buena Dirección, 2005). Por tanto, los equipos directivos como actores intermediarios entre las políticas públicas y lo que se realiza al interior del aula bajo la tutela del docente, se está gestando una visión de escuela y de todos los elementos que la constituyen en que se entremezclan tanto las exigencias del sistema como las necesidades propias de cada comunidad educativa y local.

Esta investigación se enmarca en el proceso de cambios y reformas educacionales que otorgan a los equipos directivos la función de gestionar la escuela de forma eficaz, y por tanto, los sujetos que integran la comunidad escolar como, por ejemplo, los docentes quienes deben asumir los cambios y presiones de la postmodernidad, transformándolos en responsables de su implementación, por tanto, el un punto de partida de esta investigación es situar este fenómeno en el contexto del mundo contemporáneo y sus dinámicas históricas.

### **1.1 CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.1.1 El mundo contemporáneo**

La explicación de estos desafíos educativos tiene relación con una cadena de acontecimientos y procesos de cambios históricos que se han venido desarrollando desde hace siglos. Con la revolución industrial del siglo XVIII se instaló un modelo de producción capitalista industrial que impregnó en todas las esferas de la sociedad el paradigma de las relaciones sociales en función de la productividad. Esto marcó el mundo contemporáneo y, según Habermas, proporcionó el escenario para que el hombre desarrollara su vida en función del trabajo y por ende el dominio del hombre en pos del control de la naturaleza y la productividad (Habermas, 1986).

A principios del siglo XX el Taylorismo con sus principios basados la racionalización de las tareas, observación, la medición y la estandarización, llevaron a la promoción al interior de las instituciones educativas una estrecha relación entre el objetivo empresarial y el Curriculum, consolidándose una tradición curricular sistémica en que la economía y la reforma educativa responderían a los criterios de efectividad. Luego, en la segunda mitad del siglo XX, tras la caída del paradigma soviético y el triunfo del sistema capitalista y neoliberal, el mundo sufrió un proceso de reestructuración profunda, caracterizado por el aumento considerable del capital frente al trabajo, una individualización y diversificación en las relaciones laborales, y la intensificación de la competencia económica global en un contexto de creciente diferenciación geográfica y cultural de los escenarios para la acumulación y gestión del capital (Castells, 2000). Por tal motivo, y en el marco del sistema capitalista, la eficacia y medición de los procesos productivos será uno de los puntos fundamentales en la consolidación económica de los países que se adhirieron al modelo.

### **1.1.2 El neoliberalismo y la educación**

En América Latina, uno de los sectores más afectados por las políticas neoliberales ha sido la educación, toda vez que ante la necesidad por parte del Estado de recortar los gastos públicos se ha promovido la privatización de los centros de enseñanza y con esto la adecuación del sistema educativo a los principios y prácticas del mercado, importando métodos y técnicas gerenciales del mundo de la empresa al terreno educativo (Gutierrez, 2010). Todo esto se explica, porque el neoliberalismo como modelo de organización de la sociedad y las relaciones entre los individuos, desconfía de lo público, “lo público, se dice, es ineficaz y costoso. En consecuencia procede reducir del tamaño y la intervención de los poderes públicos estatales, regionales o locales, desregular la sociedad, y privatizar, mediante la venta y gestión privada, los servicios públicos o, cuando ello no sea posible, aplicar al sector público los modos de gestión propios del sector privado” (Frago, 1999).

En Chile el modelo neoliberal que impuso en la década de 1980, cambió la concepción de la educación que se manejaba hasta entonces, porque hasta ese entonces, el modelo de financiamiento público se refería a la oferta y provisión directa de educación por parte del Estado, sin embargo, estas políticas fueron cambiadas por un modelo de financiamiento de la demanda que se impuso a más del 60% de los establecimientos de educación pública

básica y media el año 1981. Con esto se implantó el modelo del “libre mercado”, centrado en crear competitividad en cada una de las actividades, abriendo espacios a una mayor participación de actores privados a costa de una reducción del rol del Estado en la producción de bienes y servicios (Cancino, 2010). En este sentido, el Estado chileno adquiere un rol de financiar la educación pública y particular subvencionada con un sistema de vouchers o cupones que tácitamente se transfieren a la escuela elegida por los estudiantes y sus familias. Este sistema lleva implícito el concepto de la competencia por la obtención de más alumnos, porque bajo esta lógica las escuelas intentan cautivar a los consumidores de la educación en función de la efectividad de la enseñanza demostrada cuantitativamente en una prueba estandarizada o bien, la promoción de la libre elección de las escuelas en función del rendimiento obtenido. El impacto de estas políticas se han visto reflejadas los últimos años en que, entre el año 2000 y 2006, las escuelas públicas han reducido su matrícula en un 13%, mientras que las escuelas privadas subvencionadas la han aumentado en 38% (Paredes, 2009). Además, en la actualidad el sector privado supera al sector público como empleador del profesorado en Chile, por ejemplo, los datos señalan que en el 2010, entre aproximadamente 176.500 docentes activos en el sistema educacional, un 45% trabaja en establecimientos municipales, un 42% lo hace en particulares subvencionados y un 11% en particulares pagados (Terachi, 2012)

Conforme a lo anterior cabe preguntarse hasta qué punto las lógicas del mercado han influenciado la comprensión de los sujetos que interactúan al interior de las escuelas, toda vez se ha promovido la “rendición de cuentas” de los procesos liderados por los equipos directivos y además los estudios que se enmarcan dentro de la línea de investigación de la eficacia escolar han señalado la gestión del profesor o el desarrollo profesional de los docentes es una característica clave y un factor de relevancia en la medición de las escuelas de calidad (UNESCO, 2008). Bajo este panorama la escuela, como un sistema que actúa con su entorno, ha debido hacer frente a estos desafíos y buscar distintas formas y estrategias a fin de adecuarse a las exigencias de la productividad. En otras palabras, la institución educativa presenta enormes desafíos que se orientan tanto a la mejora de sus procesos internos como en la mejora de resultados, y es en estos ámbitos que los grupos directivos tienen un rol fundamental a la hora de gestionar una mejora en los aprendizajes del establecimiento que tienen a su cargo, misión que se traduce en una escuela eficaz.

### **1.1.3 El desafío de los equipos directivos: gestión y liderazgo**

Pensando en los equipos directivos como líderes intencionales y no causales, el desafío que se les presenta es enorme, porque como gestores escolares deben llevar a cabo la complejidad de la organización a través de planificaciones, presupuestos, metas, etapas y objetivos; además tener la capacidad para desarrollar un plan que guíe a la organización y construir su personal docente y no docente, para finalmente a través de mecanismos de control evidenciar los progresos, avances, dificultades y debilidades. En cuanto al liderazgo se deben ocupar de los cambios, fijando una visión de futuro con estrategias para introducir cambios, coordinar un plan para comunicar y hacer comprensible las metas, e introducir los elementos de motivación e inspiración para asegurar el cumplimiento de sus planes. Estos elementos permiten entender que gestión y liderazgo de una institución educativa implica conectar ambas dimensiones, y comprender sus dinámicas incide directamente en la visión de escuela que se entrega a la comunidad.

En esta tarea los sujetos de estudio, directores, inspectores generales y jefes de la Unidad Técnico Pedagógica (UTP) deben responder ante las exigencias del sistema educativo, que muchas veces cataloga entre buenas y malas escuelas a aquellas que tienen altos resultados académicos en pruebas estandarizadas que miden el aprendizaje en términos cuantitativos, y se desconoce aquellos elementos que están detrás de lo visible, y se pasa por alto los valores sociales, culturales, y éticos que construyen y constituyen a una comunidad educativa.

Reforzando la idea anterior, de lo complejo de las prácticas relacionadas con la gestión escolar, algunos autores internacionales (Ponzer, 2004) han afirmado que:

*“Gestión implica no sólo disciplina, gestión escolar es en realidad eso que hacen los directivos e implica siempre una tensión entre ética y eficacia. No basta con ser eficaz, también la decisión tiene que ser ética; no basta con administrar la escuela, hay que gobernarla con criterios claros pedagógicos; no basta con el conocimiento teórico, porque ningún libro les va a decir lo que tienen que hacer para los casos que se les presenta en cada una de las escuelas; hace falta estudiar el conocimiento teórico, pero también hace falta recuperar un conocimiento que viene de la*

*práctica, que tiene que ver con los problemas que se nos presentan”* (Ponzer, 2014, pág. 24)

En definitiva, es en este contexto que la visión pedagógica y técnica de los equipos directivos incide directamente en las construcciones de significados de fenómenos y de sujetos que se desarrollan al interior de las comunidades educativas que lideran. Y los docentes que participan de esas comunidades tienen un rol central, porque reproducen los intereses e intenciones tanto del sistema como de sus comunidades locales.

Es por eso que esta investigación busca visibilizar significados que caracterizan a distintas realidades escolares en función de la construcción del significado de eficacia docente que tienen los equipos directivos de los tres tipos de establecimiento que es posible reconocer en nuestro sistema educativo. Y se asume este tipo de organización cognitiva del pensamiento de los sujetos en función del enfoque comprensivo interpretativo, donde la relevancia está dada por la interpretación de significados y por las características y cualidades y expresiones de los sujetos en estudio y que permiten analizar discursos que responden a determinados espacios simbólicos, es decir, establecimientos con distintas dependencias.

**La pregunta que surge para la investigación es la siguiente:**

¿Cuáles son los significados que otorgan los equipos directivos de un colegio municipal, uno particular subvencionado y otro particular pagado de la Región Metropolitana al concepto de eficacia docente, en el contexto de difusión de políticas públicas orientadas a la eficacia escolar?

## 1. 2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

### 1.2.1 Objetivos generales

- Comprender el significado que otorgan los equipos directivos de un establecimiento municipal, uno particular subvencionado y otro particular pagado de la Región Metropolitana al concepto de eficacia docente, en el contexto de difusión de políticas públicas orientadas a la eficacia escolar.
- Comparar los significados que tienen los equipos directivos de los establecimientos en estudio del concepto de eficacia docente.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar y describir el significado que tienen los equipos directivos de un establecimiento municipal, uno particular subvencionado y otro particular pagado de la Región Metropolitana al concepto de eficacia docente, en el contexto de difusión de políticas públicas orientadas a la eficacia escolar.
- Identificar las prácticas que tienen los docentes eficaces desde la perspectiva de los equipos directivos de un colegio municipal, uno particular subvencionado y otro particular pagado de la Región Metropolitana.
- Identificar los procesos que tienen los equipos directivos de un establecimiento municipal, uno particular subvencionado y otro particular pagado de la Región Metropolitana al para seleccionar y reconocer docentes eficaces en sus comunidades educativas
- Establecer una matriz comparativa de resultados a fin de esquematizar los significados construidos por los equipos de tres colegios de la región metropolitana de dependencia particular pagado, particular subvencionado y municipal sobre el concepto de eficacia docente.



## **CAPITULO II. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA A INVESTIGAR**

### **2.1 ANTECEDENTES EMPIRICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1.1 El movimiento de eficacia escolar y mejora de escuela.**

Según Bollen (1997) no existiría la escuela totalmente ineficaz o eficacia cero, porque de ser así esta escuela estaría cerrada, por tanto cualquier escuela es susceptible a cualquier mejora.

De lo anterior se desprenden algunos conceptos como, por ejemplo, el de eficacia escolar y mejora educativa. El primero, la eficacia escolar se puede definir como el lugar donde se consiguen los fines propuestos con los medios adecuados o bien un concepto que alude a la relación medios-fines ente los procesos educativos y los resultados de los alumnos; el segundo, la mejora escolar serían todas aquellas innovaciones escolares que demuestren la posibilidad real de mejorar resultados al introducir determinadas medidas organizativas, o bien según la OCDE plantea que consiste en el esfuerzo sistemático y continuo, con el propósito de cambiar las condiciones de aprendizaje y otras condiciones internas asociadas en una u más escuelas a fin de alcanzar las metas educativas de manera más eficaz (Bollen, 1997).

Respecto de lo anterior otros autores (Cabrera, 2004) plantean que la eficacia escolar debe ser entendida más a la forma de hacer las cosas, hacerlas de mejor manera y cumpliendo ciertos objetivos. En este contexto, se ha relacionado este concepto con un paradigma educativo de “proceso producto” que se enfoca solo a los resultados. Sin embargo, Murillo(2003) reflexiona sobre esta la línea de y propone una visión más compleja de este enfoque, donde no solo se debe pensar en función de los resultados académicos, sino que, además se consideran distintas dimensiones de análisis en el quehacer educativo que permitan el aprendizaje de los estudiantes en distintas dimensiones. De tal forma que, se debe tener cuidado con relacionar el concepto de “eficaz” con connotaciones economicistas que no posee el movimiento de Eficacia Escolar.

Por el contrario, la tradición de investigación sobre eficacia escolar, como una de las tendencias que más impacto ha tenido en torno al debate educacional, y estos elementos se han expresado tanto en la cantidad de investigaciones como en las influencias que estas ejercen sobre las políticas educativas. En los países angloparlantes (Cornejo, 2007) se ha definido como la capacidad que tiene la escuela para generar el 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 (Tordecilla, 2003 ).

Según Reynolds (1997) la eficacia escolar se puede definir en función de dos dimensiones, las de calidad y equidad. Donde la calidad de una escuela sería la puntuación media de resultados medibles, corregida por las condiciones de partida, indicando así el valor añadido de la escuela; mientras que, la equidad se refiere al poder compensatorio de las escuelas. En este orden algunas escuelas tendrían mayor éxito para compensar las condiciones de partida de los alumnos que otras, por tanto, dependiendo de la dimensión de la eficacia, el resultado de la escuela se puede juzgar según estos conceptos, siendo así las relaciones existentes entre los componentes, sincronizados adecuadamente los criterios encontrar las características de la eficacia escolar.

Desde esta perspectiva, Cornejo viene ampliar la visión de las dimensiones del concepto de eficacia escolar, y agrega a las dimensiones de equidad y calidad anteriormente planteados las de perdurabilidad (resultados en el tiempo), idea del valor añadido (progreso en relación a las condiciones de entrada de los estudiantes), y el principio de desarrollo integral de los estudiantes (Cornejo, 2007). Este argumento permite entender que la eficacia escolar no es un concepto aislado que responda solamente a un criterio, y por tanto, se ha generado un consenso entre los investigadores que reconoce distintos tipos de variables que inciden en el rendimiento escolar, y que se pueden catalogar en las relacionadas a la escuela, origen de los estudiantes, comunidad y del hogar, donde existe necesariamente una interrelación constante entre ellas.

En definitiva, el concepto de escuela eficaz y mejora educativa son conceptos que se relacionan, por una parte la escuela eficaz apela a un concepto cultural y es más que una técnica que el equipo escolar puede aprender con una serie de sesiones de formación,

porque para que la escuela eficaz funcione se necesita la mejora de las estrategias que forman la cultura y el comportamiento de los profesores de tal manera que el comportamiento del alumno también cambie.

### **2.1.2 Docentes en la Eficacia Escolar**

Las investigaciones arrojan que los resultados más representativos de los factores asociados a la eficacia escolar en Iberoamérica son el clima de la escuela, el liderazgo y metas compartidas, las altas expectativas, la metodología o el trabajo en equipo del profesorado, la importancia de los recursos económicos y su gestión, la formación docente y las condiciones laborales de los profesores. Incluso se destaca en estas investigaciones que la escuela es capaz de explicar entre un 12% un 18% de la varianza del rendimiento de los alumnos ajustado por su nivel socioeconómico (Tordecilla, 2003), y que la primera variable que influye en los logros de los estudiantes, es la enseñanza de los profesores en el aula (OCDE, 2009; López, 2010; Muñoz, 2011). De tal forma que si se adopta el concepto de calidad educativa como la “capacidad de proporcionar a los estudiantes el dominio de códigos culturales básicos, la capacidad para la participación democrática y ciudadana, el desarrollo de la capacidad de resolver problemas y seguir aprendiendo, el desarrollo de actitudes y valores” (Chirinos, 2010), la eficacia docente sería fundamental a la hora establecer analizar el progreso y avance de las escuelas y los estudiantes.

En este sentido, la “eficacia docente” ha sido definida como la capacidad de realizar la tarea educativa en forma óptima para lograr aprendizajes significativos y el desarrollo de los alumnos, haciendo uso de habilidades didácticas diversas que respondan a las características de los alumnos y al contexto donde se realiza esta tarea (Cabrera, 2004). La eficacia docente incluye dentro de su análisis los procedimientos, estrategias, los medios y recursos que éste utiliza, y que en su conjunto apoyarían el logro de objetivos durante el proceso de aprendizaje.

Desde esta perspectiva el trabajo de Gary Davis y Margaret Thomas, en el capítulo V titulado “Los profesores eficientes” desarrollan una revisión bibliográfica de estudios entre la década de 1980 y 1990 como los de Anderson, Eeverston y Brophy, Rosenshine, sobre

las variables y el comportamiento docente que favorecen el buen rendimiento, y las variables relacionadas con aspectos centrales de la eficacia docente como, por ejemplo, la organización y estructuración de las experiencias de aprendizaje para conseguir mayor claridad y eficacia. En esta investigación se destacan como elementos claves en el concepto de eficacia docente el trabajo académico, la enseñanza activa y el ritmo decidido, el número de alumnos, las expectativas del profesor, la gestión del aula, el control y evaluación del progreso del alumno como elementos centrales de eficacia docente. Estas variables se explicarían de la siguiente forma:

1. Primero, respecto del trabajo académico la investigación señalada destaca que el tiempo de aprendizaje académico (TAA) o el tiempo dedicado a las tareas es el factor individual más importante que contribuye a los resultados de los alumnos, por tanto, mientras más tiempo se utilice en actividades de aprendizajes relacionadas con la forma que se evalúan estos contenidos, los alumnos mejorarían sus resultados (Davis, 1992). Para apoyar esta idea, se toman como argumentos el trabajo de Stallings (1986) titulado “programa de uso eficaz del tiempo”, en que una de las principales conclusiones era que los alumnos obtendrán mejores éxitos en sus rendimiento si emplean la mayor parte de su tiempo siendo instruidos por el profesor y trabajando individualmente bajo la supervisión estricta del profesor. Este autor recomendaban emplear más tiempo con grupos, especialmente con toda una clase, por tanto recomendaba el modelo de “preguntas del profesor”, es decir, directas, concretas, no demasiado generales y de nivel elevado, seguidas de respuesta del alumno y retroalimentación.
2. Segundo, en cuanto a la enseñanza activa y ritmo decidido se enfatiza que una característica del profesor eficiente es “su ritmo decidido”, esto porque mantiene en la instrucción mantiene el interés, aumenta la participación y permite que los profesores abarquen gran cantidad de contenido.
3. Tercero, señala que el rendimiento guarda una relación un tanto negativa con el número de alumnos de la clase, esto porque con menos alumnos el profesor puede

avanzar con mayor rapidez por el curriculum, ofrecer una instrucción más individualizada, exigir trabajos personales más difíciles en la media que se puede observar con mayor cuidado el avance de cada uno de los estudiantes.

4. Cuarto, plantea la idea que las elevadas expectativas sobre el rendimiento del alumnado es fundamental en las características de las escuelas, los directores eficaces y profesores eficaces, esto porque se prepara la clase para la instrucción y mantienen elevado el nivel de trabajo, y por el contrario, el problema se genera cuando algunos profesores se comportan de forma diferente con los alumnos que consideran de menor habilidad, incidiendo con ello de forma negativa en el rendimiento de los estudiantes.
5. Quinto, se indica que la gestión del aula basado en el potenciamiento de distintas áreas como, el área para programar un progreso continuo, área para la organización de grupos, área para la participación de todos los alumnos, área de preguntas del profesor y respuestas del alumno, área de elogio y crítica, y el área de clima agradable estarían íntimamente relacionadas con el logro de aprendizaje en los estudiantes y con las características del profesor eficaz.
6. Sexto, se establece que los profesores eficaces hacen el control y la evaluación del progreso de los alumnos minuto a minuto, además de llevar un registro del rendimiento a largo plazo de cada alumno. Sea cual fuera el nivel o forma que adopte el control y la evaluación del progreso del alumno, los profesores y los administradores eficientes utilizan la información sobre el rendimiento para modificar el sistema de enseñanza.

En definitiva a partir de este estudio se puede concluir que los profesores eficaces son aquellos que trabajan más en lo académico, y se muestran en su enseñanza, empleando una instrucción a un ritmo ajustado a las necesidades de sus alumnos, y tienen tiempos de espera que permitan crear un buen clima de clase y que favorezca la reflexión de los estudiantes.

Otro intento de agrupar temporalmente y temáticamente los estudios de eficacia docente es la tesis doctoral “Factores de eficacia docente en educación primaria” (Cabrera, 2004). En esta se revisan los paradigmas teóricos desde la década de 1970 hasta 1990 e identifica principalmente tres; primero, las investigaciones presagio –producto; segundo, las investigaciones proceso-producto; y tercero, las investigaciones sobre el pensamiento del profesor. En el primer tipo de investigaciones, el concepto de eficacia docente se limitaba en las variables personales del docente, es decir, su personalidad, sin embargo, en éstas no se pudo establecer una clara relación entre la personalidad del profesor y su eficacia docente; en el segundo tipo de investigaciones, el estudio de la eficacia docente se centró en las conductas que tienen los profesores en las clases, y se concluyó que, mediado por el contexto o situación en que se realiza la actividad educativa, son conductas eficaces la claridad, el entusiasmo, la conducta orientada a la tarea, el uso de ideas de los alumnos, los tipos de preguntas, entre otros elementos; finalmente, en el tercer tipo de investigaciones, el concepto de eficacia docente se centra sobre los pensamientos del profesor, aquellos elementos que motivan su actuación y que permiten enfrentarlo a la complejidad de la realidad escolar. Según esta tesis el ejercicio de una docencia eficaz se debe enfocar en el desarrollo de habilidades que involucra una dimensión personal y otra dimensión didáctica del profesor. Por una parte, la dimensión personal del docente corresponde al desarrollo de actitudes y comportamientos basados en el quehacer cotidiano y perfeccionamiento permanente de; mientras que, la dimensión didáctica, se refiere a los procesos que el profesor tienen que desarrollar en el aula para lograr un procesos de aprendizaje que potencia el máximo a sus estudiantes, considerando estrategias, habilidades para la gestión y manejo del aula (tiempo, ambiente de motivación, recursos, organización del espacio, disciplina y altas expectativas)

Cabe destacar que, a pesar del protagonismo y actuar del docente en la definición del concepto, la eficacia de su labor no es de su exclusiva responsabilidad, sino que existen muchos factores que influyen en ello. Por una parte los factores internos del docente se relacionan con sus cualidades personales, habilidades didácticas, dominio de conocimientos, competencia profesional, interacción, comportamiento, gestión del aula,

ambiente de aprendizaje y habilidades para la evaluación en el aula; y por otro lado, los factores externos al docente se relacionan con las características de los alumnos, el medio en que se encuentra ubicada la escuela, los materiales y recursos, el liderazgo directivo, entre otros. En otras palabras, para Avalos(2010) la eficacia docente entendida como la creencia de los profesores sobre su poder para producir resultados en función de sus propias acciones (componente interno) y según lo permita el ambiente sociocultural del alumno (componente externo), no es un rasgo individual sino que responde a un sistema que se sostiene en el contexto laboral. Conforme a esto, las variables que influirían en la eficacia del profesor, desde el componente interno, serían el género, esto porque existe un estereotipo cultural que asocia la docencia con ocupaciones femeninas, la experiencia, su formación inicial y continua, la edad e incluso la especialidad en que se desempeña el docente; mientras que, desde los componentes externos, el nivel socioeconómico de los estudiantes, la edad de los sujetos, el tamaño de la clase, entre otros (Zamora, 2008) .

Respecto de los componentes internos del concepto de eficacia un aporte es el estudio realizado por Bandura desde la Teoría Social Cognitiva, en función del concepto de autoeficacia. Para Bandura la autoeficacia se define como una creencia orientada al futuro, acerca del nivel de competencia que una persona espera mostrar en una situación dada (Bandura citado por P. Guerra, 2008). Además este concepto involucra dos componentes, las expectativas de autoeficacia (creencia en la capacidad personal para influir en una conducta) y las expectativas de resultado (creencia en que la conducta tendrá un resultado determinado). Cabe destacar que este tipo de estudios ha sido muy relevante, porque han demostrado que las creencias que los sujetos tienen, juegan un papel fundamental en la motivación, así lo demuestra la investigación de Van den Berg, R. titulada Teachers' meanings regarding educational practice citada por B. Avalos, el cual señala que el tipo de percepción de eficacia de los profesores tienen influencia sobre el desarrollo escolar, es decir, un alto sentido de eficacia facilita la integración de nuevas metodologías, la motivación y el desarrollo de variadas estrategias; mientras que, aquellos que tienen una percepción de eficacia baja, enfatizan aspectos negativos como, por ejemplo, el control de una clase bajo reglas estrictas, y tienen una visión pesimista de la motivación de los estudiantes (Avalos, 2010).

### **2.1.3 Directivos y liderazgo en la Eficacia Escolar**

La dirección escolar ha alcanzado en la actualidad grados crecientes de importancia para el logro de objetivos institucionales, así se va manifestando en el desarrollo de la investigación sobre eficacia escolar. Desde la perspectiva de la eficacia escolar, las cualidades y comportamientos que caracterizan a los directores de las escuelas eficaces son aquellas que dicen relación con la visión clara de lo que pueden ser sus escuelas y animan a todo el personal a trabajar en la materialización de esa visión, aquellos que tienen altas expectativas del rendimiento del alumno como del trabajo del profesorado, quienes observan a sus profesores y ofrecen una retroalimentación constructiva con el propósito de mejorar la instrucción, fomentan el uso eficaz del tiempo de instrucción diseñan procedimientos para reducir al máximo las interrupciones, utilizan de forma creativa los recursos materiales y humanos (Davis, 1992).

La línea de investigación de la eficacia escolar asigna a los directivos y un rol preponderante bajo conceptos como “liderazgo” (Uribe, 2006). Con la incorporación de modelos de calidad provenientes del mundo empresarial se ha reforzado al elemento liderazgo como un factor clave en el logro de impactos positivos en la institución educativa. Incluso el liderazgo del director una de las variables fundamentales e incluso la segunda variable, al interior de la escuela, que más influye en los logros de los estudiantes después de la enseñanza de los profesores en el aula (OCDE, 2009; López, 2010; Muñoz, 2011). En este sentido, las investigaciones realizadas en el tema confirman que el liderazgo es decisivo en el mejoramiento de la calidad de la educación, y concluyen que los efectos del liderazgo sobre los aprendizajes de los estudiantes podrían ser un cuarto (25%) del total del impacto que proviene de la escuela (Weinstein, 2009).

Existen diversas conceptualizaciones de liderazgo, Weinstein (2009) citando a Leithwood, lo entiende como la capacidad de ejercer influencia sobre otros, de manera que éstos tomen los principios propuestos como premisa para su actuar. Esto se expresa en el plano organizacional en la existencia de un objetivo que tiene aprobación, y en la capacidad para dirigir la organización en esa dirección. Por su parte, López (2010), establece una relación entre los conceptos de liderazgo, gestión y calidad de educación, entendiendo este último como un concepto dinámico que en la actualidad se asocia a la gestión bien hecha,



es decir, que hace uso intensivo de las personas, y donde interesa por sobre manera las personas que perteneces a la organización, así como quienes lideran los procesos educativos.

Los diversos estudios en la temática han enfatizado la importancia del liderazgo sobre los procesos educacionales y esto se evidencia, por ejemplo, en que el liderazgo se ha transformado un tema de las agendas de política educativa a nivel internacional y nacional, toda vez que el primer “Informe McKinsey” desarrollado entre el año 2006 y 2007, planteara que los países con mejores resultados en sus escuelas son aquellos que tienen sólidos equipos directivos que guían los procesos de cambio en las escuelas (Marfán, 2011), ya sea mediante un tipo de liderazgo instruccional, transformacional o distribuido. El primero de ellos enfatiza el contexto organizacional, y es aquel en el cual el director se avoca al ejercicio de prácticas pedagógicas y del ambiente del establecimiento, por tanto, el rol del director aparece como elemento clave; el segundo, considera que el director ejerce una gran influencia sobre su medio y pone énfasis en la relación misma que se establece entre aquel y los seguidores, por tanto, se trata entonces de un liderazgo que compromete a la organización, desarrolla nuevos líderes y genera capacidades, donde lo sustantivo es la motivación del cuerpo docente y la cultura organizacional (Marfán, 2010); mientras que, el tercero, se sustenta en las ventajas que ofrece la distribución del liderazgo, en la medida que permite a las escuelas beneficiarse de las capacidades de un mayor número de actores. Es precisamente esta última forma de entender el liderazgo, el liderazgo distribuido, el que ha ejercido gran influencia en las políticas educativas en el último tiempo, toda vez que sus estudios destacan su importancia cuando se plantea la ideas como: “el integrante sea el nivel que sea puede ejercer una función de influencia hacia los demás” (Rodríguez, 2012) y que las prácticas de liderazgo se extienden, de igual forma sobre los integrantes del centro escolar en su interacción o bien que cada integrante de la comunidad educativa puede y debe ser un líder dentro de sus centro educativo, y por ende, mejorar su escuela. En este contexto, López (2008) plantea que la gestión escolar influye directamente en la calidad en la medida que impacta especialmente a los docentes, la cual se mide con algunas variables como la satisfacción de los docentes y los resultados percibidos por los directores y docentes sobre el logro de objetivos.

#### **2.1.4 La Gestión Escolar: enseñanza aprendizaje y dirección de un proyecto institucional.**

El principal problema en el siglo XX en educación fue el tema de la cobertura escolar, y la estructura de gestión de las instituciones educativas era centralizada, es decir, organizada desde el estado. Sin embargo, a partir de 1980 y con la incorporación del sistema neoliberal se desarrolla un proceso de descentralización educativa orientada a la reducción de la inversión Estatal y la integración de los privados en el mundo educativo, su justificación será el logro de mayor eficiencia en el uso de los recursos a través de la competencia entre los establecimientos por matrícula, y por tanto, la subvención escolar se paga en función de la asistencia media de los alumnos a las escuelas. Esto impacta en la competitividad por obtener estudiantes y también en la conformación de distintos tipos de dependencias educativas, de tal forma que el panorama educativo se definirá por aquellos establecimientos pertenecientes a los municipios, financiados públicamente; los particulares subvencionados, quienes cobran una cuota mensual de dinero adicional por el servicio educativo; y los particulares pagados o sin subvención estatal, financiados solo con aporte de privados.

En la década de los 90, se profundizó el proceso de descentralización y los equipos directivos deben asumir procesos de cambios orientados a asumir mayores responsabilidades de gestión que antes estaban centralizadas en el Estado y el Ministerio de Educación. Esta tarea resultó compleja y las debilidades de este sistema se evidenciaron en cómo llevar a cabo una buena gestión escolar de las instituciones educativas.

La gestión escolar es definida como “el conjunto de acciones, articuladas entre sí, que emprende el equipo directivo en una escuela para promover y posibilita la consecución de la intencionalidad pedagógica y con la comunidad educativa” (Ponzer, 2000, pág. 23). Por tanto, enfatiza en la focalización de la unidad educativa en torno a los aprendizajes de los estudiantes, y en la idea de que ser integrante de un equipo directivo implica tener la capacidad de construir una intervención institucional considerando una amplia gama de dimensiones, entre ellas, la dimensión pedagógico curricular, relacionada con los fines y objetivos de la institución; la dimensión comunitaria, que apunta a las relaciones entre la sociedad o comunidad local y su escuela; la dimensión administrativa y financiera que

apunta a la distribución y optimización de los recursos para la consecución de la gestión educativa; y la dimensión organizacional operativa, es decir, la articulación de todas las otras dimensiones para asegurar sus funcionamiento.

De tal forma que, en la actualidad el concepto de gestión escolar se centra, según Castillo (2011) en la creación de un conjunto de acciones articuladas entre sí que posibilitan la consecución de la intencionalidad de la institución, en donde existe una articulación entre el equipo directivo, los docentes, estudiante, padres y apoderados, y por tanto cabría al liderazgo la tarea de conducir esa organización de una situación actual a una situación futura comparativamente mejor, donde las personas son el principal factor de cambio, además del comportamiento y actuación del equipo directivo y del resto de los responsables para guiar a la organización hacia la calidad.

Se debe destacar que es muy difícil entender una buena gestión pedagógica sin los procesos institucionales y organizacionales que lo sustenten. Esto se ve confirmado, en una investigación desarrollada por la UNICEF (2004) se reconocen algunos aspectos claves en la gestión eficaz como, por ejemplo, la escuela con una cultura escolar positiva, objetivos superiores, claros y concretos, con buenos líderes institucionales y pedagógicos, donde nada queda al azar, manejan la heterogeneidad de sus alumnos, tienen reglas claras y manejo explícito de la disciplina, aprovechan sus recursos humanos y materiales, el sostenedor contribuye al desarrollo de un trabajo efectivo, y buscan construir una alianza con padres y apoderados.

En definitiva, resulta relevante concluir este apartado la distinción que realiza Briceño (2005) sobre los conceptos hasta ahora tratados, es decir, liderazgo y gestión:

*“mientras la gestión se ocupa de hacer frente a la complejidad propia de las organizaciones modernas, el liderazgo se ocupa de los cambios necesarios para proyectar la organización en un entorno dinámico”* (Briceño, N°1 Julio 2005, pág. 109)

### **2.1.5 Modelo de Gestión Escolar y estándares sus estándares de eficacia.**

Desde la década de los 90 y en el 2000 se han realizado políticas orientadas a entregar a los gestores institucionales mayores grados de responsabilidad por sus resultados y se ha priorizado pasar de un sistema de administradores tradicionales a un equipo de gestores institucionales acordes al perfil de directivo escolar, asociado a las escuelas efectivas en el contexto chileno (Uribe, 2006). Por tanto, considerando los antecedentes empíricos realizados por los estudios de eficacia escolar, el año 2005 el Ministerio de Educación desarrolló el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, un modelo que apunta a generar las capacidades necesarias para que cada escuela se transforme en un centro de calidad y efectividad a partir de su propia identidad. El sustento de la creación de este sistema son las investigaciones en escuelas eficaces que permiten identificar claves en los procesos educativos que explican los logros alcanzados por este tipo de establecimientos. Para el Ministerio de Educación, las escuelas eficaces no solo comparten una visión del proyecto educativo que impulsan, sino que además ejercen liderazgos directivos y educativos efectivos, cuentan con docentes con altas expectativas respecto a los logros académicos de sus alumnos, aprovechan al máximo los tiempos de trabajo escolar, disponen de sistemas de información y evaluación continua de sus estudiantes y suman un fuerte compromiso por parte de los padres (Ministerio de Educación, 2005). Entre las principales características del modelo de calidad de la Gestión escolar se considera:

- Identificar los procesos significativos posibles de abordar desde la práctica de cada establecimiento reconociendo, valorando y promoviendo la diversidad de los establecimientos para aplicarlos a su contexto, cultura e historia particular.
- Promover el mejoramiento continuo a través del incremento de la calidad de los procesos de gestión y de sus resultados.
- Promover la responsabilización de los establecimientos y de los diferentes actores de la comunidad escolar por los resultados alcanzados.

El modelo de Calidad cuenta con cinco áreas o ámbitos claves de la gestión de un establecimiento educacional: la de Gestión Curricular, Liderazgo, Convivencia escolar y apoyo a los estudiantes, Recursos y el área de Resultados.

El área de Gestión Curricular involucra a todas las prácticas realizadas en el establecimiento educacional para asegurar desde la sustentabilidad del diseño e implementación de una propuesta curricular hasta la evaluación del mismo en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional (PEI), y sus dimensiones son; primero, la organización curricular, centrada en las practicas que aseguran que la propuesta curricular sea coherente con el PEI y articulada con el Marco curricular y las Bases curriculares; segundo, la preparación de la enseñanza, entendida como las acciones que realiza el establecimiento que aseguran el análisis y evaluación de los diseños de enseñanza acordes a los intereses de los estudiantes; tercero, la acción docente en el Aula, las practicas docentes que garantizan la implementación curricular a través del proceso de enseñanza aprendizaje; y cuarto, la evaluación de la implementación curricular, entendida como aquellas prácticas que permiten determinar el logro de la propuesta curricular, para desarrollar ajustes necesarios.

El área de liderazgo tiene que ver con los procedimientos que realiza el equipo directivo para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales; así como también conducir a los actores de la comunidad educativa al logro de metas. Esta área se compone de cuatro dimensiones, estas son: primero, la visión estratégica y planificación para favorecer el logro de objetivos y metas institucionales; segundo, la conducción del equipo; tercero, alianzas estratégicas, con el objetivo de articular el establecimiento con otras organizaciones de su entorno; y cuarto, información y análisis, tendiente a generar información útil para la evaluación institucional, la toma de decisiones y la rendición de la cuenta pública.

El área de convivencia escolar y apoyo a los estudiantes busca reconocer las diferencias individuales de los actores de la comunidad educativa y promover su convivencia favoreciendo el ambiente para el aprendizaje. Las dimensiones de esta área son; primero, la convivencia escolar; y segundo, el área de formación personal y apoyo a los aprendizajes de los estudiantes.

El área de recursos envuelve la totalidad de las prácticas realizadas en el establecimiento educacional para asegurar el desarrollo de docentes y asistentes de la educación como la

optimización de recursos. Esta área tiene dos dimensiones, recursos humanos y recursos financieros.

El área de resultados, la cual abarca los datos, cifras, porcentajes y resultados de mediciones que el establecimiento registra, sistematiza y analiza para evaluar la calidad de sus logros institucionales. Esta área tiene tres dimensiones, las que corresponden a “Logos de aprendizaje” referidos a niveles de logro de los aprendizajes declarados en el Marco Curricular; “logros institucionales”, datos referidos al logro de metas institucionales; “satisfacción de la comunidad educativa”, entendido por los datos que muestran el nivel de satisfacción de los actores de la comunidad educativa.

Finalmente el Modelo de Calidad y Gestión Escolar cuenta con un Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE), un “instrumento de la política pública en educación que incorpora a los establecimientos educacionales en un proceso de mejora continua, para elevar su capacidad de gestión y desarrollar características presentes en escuelas efectivas y sustentarlas en el tiempo con el apoyo de agentes claves” (Ministerio de Educación, 2005, pág. 10) como, por ejemplo, los sostenedores y el Ministerio de Educación.

### **2.1.6 La dirección y docencia en la escuela: El Marco para la Buena Dirección(MBD) y Buena Enseñanza (MBE)**

Las investigaciones sobre escuelas efectivas ha identificado los factores que comúnmente son capaces de avanzar en los aprendizajes de los estudiantes, aun considerando factores socioeconómicos, siendo entre los más recurrentes el liderazgo del director de la escuela, el clima escolar, las buenas prácticas de enseñanza y el manejo de la sala de clases los elementos que tienen un efecto neto sobre el aprendizaje de los estudiantes (Uribe, 2006). Esto se puede explicar porque los modelos de calidad siguen modelos empresariales y por tanto, se hace hincapié en la responsabilidad de quien o quienes dirigen la institución.

Conforme a estos resultados, es que el Ministerio de Educación ha desarrollado una serie de estándares para el mejoramiento tanto del desempeño directivo como docente, el Marco para la Buena Dirección y el Marco para la Buena Enseñanza, respectivamente. Y aquí se presenta una situación particular para la presente investigación, porque en la literatura

mundial se habla del director de centro escolar como agente principal responsable de las escuelas; mientras que en la realidad chilena se pone énfasis en el liderazgo del equipo directivo, lo que puede ser entendido como una extensión de las habilidades de liderazgo a otros actores o un liderazgo compartido (Uribe, 2006).

En relación a lo anterior, es que en nuestro país con el Marco para la Buena Dirección señala que el “liderazgo escolar no es una característica exclusiva del rol de director, sino que es deseable en todos los actores que asumen la responsabilidad sobre una tarea, o contribuyen a generar visiones de cambio” (MINEDUC, 2005). Según este marco, los criterios contenidos en este ámbito del liderazgo son también aplicables al conjunto de profesionales de la educación que cumplen funciones docente-directivas y técnico-pedagógicas.

El Marco para la Buena dirección consiste en un documento que tiene por objeto difundir un conjunto de criterios y competencias para el desarrollo profesional y evaluación del desempeño directivo, en el marco de la ley 19.979 que establece las atribuciones y funciones de los directores de establecimientos educacionales. En esta ley se señala que la función principal del director es “conducir y liderar el proyecto educativo institucional, además de gestionar administrativa y financieramente el establecimiento” (MINEDUC, Marco para la Buena Dirección, 2005).

Las áreas de desarrollo o ámbitos de acción directiva son cuatro: el Liderazgo, la Gestión Curricular, la Gestión de Recursos y Gestión del Clima Institucional y la Convivencia Escolar. Estas áreas se describen de la siguiente forma:

- Área del Liderazgo, se busca la incorporación de habilidades y competencias que permitan dar direccionalidad y coherencia al proyecto educativo institucional. De tal forma que, el liderazgo es visto como el desarrollo personal y profesional de un director y equipo directivo orientado a coordinar los esfuerzos de la comunidad educativa que conduce al logro de metas.
- Área de Gestión Curricular da cuenta de la manera por la cual el director debe asegurar el aprendizaje efectivo en las aulas del establecimiento que conduce, considerando su propia cultura y proyecto educativo. Los criterios del área de

gestión tienen que ver con el diseño, la planificación, instalación y evaluación de los procesos institucionales apropiados para la implementación curricular del aula, de aseguramiento y control de la calidad de las estrategias de enseñanza y de monitoreo y evaluación de la implementación del curriculum.

- Área de gestión de Recursos tiene que ver tanto con la distribución y articulación de recursos humanos, como financieros y materiales. Por ejemplo, generan las condiciones institucionales
- Área de Gestión del Clima Organizacional y Convivencia, es considerado como uno de las que más aporta al buen funcionamiento de la escuela, y el área donde más puede influenciar el equipo directivo, esto con el fin de potenciar el proyecto educativo y promover la colaboración y creación de redes de apoyo al mismo en su entorno.

Estos planteamientos tienen un soporte empírico en un estudio del año 2008 encomendado por el MINEDUC a la Facultad de Educación de la Universidad Alberto Hurtado, con el objetivo de conocer y tipificar las prácticas de liderazgo de los establecimientos educativos municipalizados y particulares subvencionados a fin de encontrar prácticas que contribuyesen a la implementación de esta misma herramienta y el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE). En esta investigación se tomó el concepto de liderazgo, y se asoció al trabajo realizado por tres actores, el director, el jefe de UTP y el rol del Inspector General, donde finalmente se desarrolló un análisis cuantitativo de las variables personales, institucionales y contextuales que inciden en un mejor o peor liderazgo directivo en relación a los resultados obtenidos en las evaluaciones SIMCE y PSU. De este trabajo es importante destacar, que los directores de colegios con buenos resultados de aprendizaje, están dados porque todos los integrantes de sus directivos tienen un claro foco en el aprendizaje (gestión, planificación, coordinación en sintonía con el PEI, apoyo de los recursos pedagógicos), capacidad de innovación en la incorporación de metodologías de enseñanza y modelos de gestión escolar, flexibilidad para adecuar su estilo de trabajo, y tienen el conocimiento técnico y la experiencia necesaria para desarrollar su labor; mientras que, los elementos que caracterizan a los directivos de los establecimientos con malos resultados de aprendizaje son la lógica de trabajo más administrativa y menos pedagógica, la focalización en temáticas de infraestructura, y finalmente una actitud pasiva



frente a la incorporación de proyectos de mejoras curriculares en sus establecimientos (Facultad de Educación. Universidad Alberto Hurtado, 2008).

El otro documento que sirve para mejoramiento escolar corresponde al Marco Para la Buena Enseñanza, creado el año 2003 en una acción conjunta entre el Ministerio de Educacipin, la Asociación Chilena de Municipalidades y el Colegio de Profesores, con el objetivo de fortalecer la profesión docente y guiar a las universidades que diseñan los programas de formación inicial y desarrollo profesional, a partir de una representación de todas las responsabilidades de un profesor en el desarrollo de su trabajo diario, tanto las de aula como con su comunidad, y que contribuirían significativamente al éxito de un profesor con sus alumnos.

Como hemos dicho tanto el Marco para la Buena Dirección y el Marco para la Buena enseñanza siguen la línea de la escuela eficaz, así por ejemplo, se puede citar de este último documento que:

“busca contribuir al mejoramiento de la enseñanza a través de un «itinerario» capaz de guiar a los profesores jóvenes en sus primeras experiencias en la sala de clases, una estructura para ayudar a los profesores más experimentados a ser más efectivos” (MINEDUC, 2003)

Por otra parte, los cuatro dominios o áreas que destaca el MBE son cuatro; primero, la preparación para la enseñanza; segundo, la creación de un ambiente propicio para el aprendizaje; tercero, la enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes; y cuarto, las responsabilidades profesionales.

Del dominio “preparación para la enseñanza” se enfatizan criterios como el dominio de los contenidos de la disciplina; conocer las características, conocimientos y experiencias de los estudiantes; el dominio de la didáctica de la disciplina que enseña; organización de los objetivos de manera coherente con el marco curricular; y utilización de estrategias de evaluación coherentes con los objetivos de aprendizaje que enseña.

El dominio “creación de un ambiente propicio para el aprendizaje” dice relación con el establecimiento de un clima de relaciones de aceptación, equidad, confianza, solidaridad y respeto; la manifestación de altas expectativas en los estudiantes; el establecimiento de un ambiente organizado de trabajo.

El dominio “enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes” plantea criterios como la comunicación clara y precisa de objetivos de aprendizaje; la utilización de estrategias de enseñanza desafiantes, coherentes y significativas para los estudiantes; el trabajo riguroso de los contenidos de la clase; la optimización del tiempo disponible para la enseñanza; la promoción del desarrollo del pensamiento; evaluación y monitorización del proceso de comprensión de los contenidos por parte de los estudiantes.

Respecto de las “responsabilidades profesionales”, el área destaca como criterios indicadores si el profesor reflexiona sistemáticamente sobre su práctica; si construye relaciones profesionales y de equipo; asume responsabilidades en la orientación de sus alumnos; propicia relaciones de colaboración y respeto con padres y apoderados; maneja información actualizada sobre su profesión, el sistema educativo y las políticas vigentes.

Resulta necesario para este estudio tener claros los lineamientos del MBD y MBE, porque se constituyen desde el punto de vista institucional en los parámetros con los que se están estableciendo criterios de eficacia y calidad en educativa. En este sentido, el conocimiento que tengan los equipos directivos de estos instrumentos y de temáticas relacionadas con la gestión, liderazgo, enseñanza y eficacia resultarían relevantes a la hora de construir escuelas eficaces.

## **2.2 ANTECEDENTES TEORICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El concepto de eficacia docente es un concepto multidimensional, esto porque involucra distintas perspectivas de análisis. De ahí el interés de la presente investigación por conocer los significados que los equipos directivos de tres colegios de distinta dependencia de la región metropolitana al concepto de eficacia docente, toda vez que este concepto impactaría fuertemente en el proceso de enseñanza y aprendizaje que se desarrolla al interior de las aulas.

En la presente investigación se pretende construir una estructura perceptual, bajo el paradigma de la comprensión e interpretación, es decir, la develación de los significados que tienen los equipos directivos de un colegio municipal, otro particular subvencionado y uno particular pagado, del concepto de eficacia docente. Por tanto se tomarán algunos referentes teóricos, como el interaccionismo simbólico, variedades de teorías neomarxistas como la teoría crítica, y elementos recientes de la teoría sociológica como la integración acción estructura, entendiéndolos como herramientas conceptuales útiles dentro de un proceso discursivo, que permitirán la búsqueda y enriquecimiento de la interpretación y construcción de significado.

### **2.2.1 El discurso directivo como una construcción social y simbólica que reflejan intereses, valores y acciones.**

Desde la perspectiva del interaccionismo simbólico se pretenderá develar qué significados tienen los equipos directivos respecto del concepto de eficacia docente toda vez que ellos pertenecen a un contexto determinado y, por tanto, los significados de la realidad que manejan responden a la interacción social en el medio cultural que se insertan. Para Blumer (1982), existen tres ideas fundamentales en la comprensión de esta postura teórica; la primera, señala que la orientación de los actos humanos hacia las cosas se da en función de lo que éstas significan para él, entendiendo que las cosas son todo aquello que se puede percibir en el mundo; la segunda, plantea que el significado de las cosas se forma en el contexto de la interacción social, es decir, los actos de los demás producen el efecto de definirle la cosa a esa persona, por lo tanto, el significado es un producto social; y por último, la tercera premisa, reconoce que las personas realizan un proceso interpretativo de las cosas, es decir, no se trata de una mera aplicación automática de significados establecidos, sino que el proceso interpretativo es a la vez un proceso formativo, en que los significados son utilizados y revisados como instrumentos para la orientación de los actos.

Estas tres premisas permitirán aproximarse a los significados de los sujetos de estudio, porque la vida de la sociedad humana está basado en un proceso de constante interacción entre sus miembros, y en este caso los equipos directivos interactúan en el mundo de la escuela y por tanto construyen objetos simbólicos que les son comunes pero que no necesariamente deben compartir los mismos significados. Así lo indica Blumer (1982) cuando explica la imagen radical de la naturaleza de los objetos, donde plantea que el mundo está compuesto por objetos que son producto de la acción simbólica, estos pueden ser objetos físicos, sociales o abstractos, donde un mismo objeto puede tener distintos significados para diferentes individuos, y el significado de éstos se desprenden el modo en que los demás lo han ido definiendo.

Lo anterior es fundamental para develar el significado actual de la eficacia docente, porque si bien desde el punto de vista racional y técnico se han establecido modelos que apuntan a la eficacia escolar y docente, en la práctica se hace necesario establecer hasta qué punto esta visión responde a tales criterios.

Para comprender las interpretaciones de los sujetos de estudio de la presente investigación, se consideraran las condiciones que configuran el contexto de las relaciones, es decir, el marco contextual que se definirá en función de conceptos como modernidad líquida, modernidad contemporánea o postmodernidad, dominación y racionalidad.

### **3.2.2 La modernidad líquida y la racionalidad instrumental como marco de la construcción de significados en la escuela.**

La modernidad líquida o postmodernidad promueven un orden en todo aspecto que no contribuya a la reproducción económica es irrelevante. Es por este motivo, que la construcción de significado de eficacia docente es parte de un debate actual, contingente y llena de tensiones, porque esta época ha cambiado la condición humana de los sujetos que hacen escuela, estudiantes, profesores, directivos y comunidad en general.

Actualmente no existen grupos de referencia tradicional (Bauman, 2004), y los puntos de orientación estables escasean cada vez más, por tanto cada individuo tiene que usar su propia libertad para encontrar su nicho apropiado. Por lo tanto existe una labor individual de construcción simbólica, donde el individualismo, el desarraigo y la descentralización han generado en los hombres una versión privatizada de la modernidad. Según Bauman (2004) la disolución de pautas tradicionales generó que la sociedad quedase expuesta a los criterios de racionalidad inspirada por el comercio. Por tanto, esa desaparición provocó el dominio de la racionalidad instrumental y un nuevo orden definido en términos económicos. En este sentido, y tomando las ideas de Perez Gómez (2004) es posible distinguir que la lógica de la racionalidad instrumental tan característica de la modernidad, permanece intacta como paragua protector de uno de los pilares intocables de la condición postmoderna, es decir, la organización de la economía en relación a las leyes del libre mercado, donde se legitima cualquier medio o estrategia a fin de potenciar o producir un fin último basado en la rentabilidad.

Esto implicaría, según Max Weber, en un tipo de dominación legítima de carácter racional con arreglo a fines. La dominación significa “obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos específicos o para toda clase de mandatos” (Weber, 1964, pág. 170), y puede descansar tanto en la sumisión, en la costumbre inconsciente hasta en consideraciones racionales con arreglo a fines. Tras la disolución de los sólidos, el antiguo régimen, se pasa a un orden individualista, de libre mercado y muchas veces sin contenido.

Este tipo de dominación valida ciertas ideas como, por ejemplo, que todo derecho puede ser establecido de modo racional con arreglo a fines o valores con la pretensión de ser respetados, y sus mandatos pueden obedecer tanto a intereses materiales como ideales. Ahora bien, la legitimidad de una dominación debe considerarse solo como una probabilidad (Weber, 1964), porque la obediencia o adhesión puede fingirse por individuos y grupos enteros por razones de oportunidad, practicarse efectivamente por causa de intereses materiales propios, o aceptarse como algo irremediable en virtud de debilidades individuales y de desvalimiento.

Esto último, la aceptación como algo irremediable en virtud de desvalimiento, hace sentido con lo planteado por Arendt (1968) cuando reflexiona sobre la crisis en la educación en *Entre el pasado y el futuro* y señala que “es parte de la propia condición humana que cada generación crezca en un mundo viejo, de modo que prepararla para un nuevo mundo sólo puede significar que se quiere quitar de las manos de los recién llegados su propia oportunidad ante lo nuevo” (Arendt H., 1968, pág. 189).

La escuela crítica ha trabajado el concepto de racionalidad en la sociedad contemporánea y distingue claramente entre racionalidad formal y racionalidad sustantiva o razón. Por una parte, se ha establecido la lógica de la racionalidad instrumental como la adecuación de los medios más efectivos a cualquier propósito determinado; mientras que, la racionalidad sustantiva, implica la valoración de los medios en términos de los valores humanos fundamentales de justicia, paz y felicidad. El primero de estos conceptos, es el que caracterizaría a la sociedad contemporánea, y por tanto sería el blanco de críticas, porque a pesar de la aparente racionalidad de la vida moderna lo que existe en la actualidad es un mundo donde abunda la irracionalidad, donde los individuos destruyen a los individuos y a sus necesidades (Ritzer, 1993). En la actualidad se ha pasado a un orden individualista, de

mercado y muchas veces sin contenido, esto refleja como Bauman señalara la existencia de instituciones zombies, es decir, están muertas y todavía vivas.

Por tanto, si asumimos el concepto de racionalidad instrumental cabe preguntarse ¿hasta qué punto la escuela es reproductora de la irracionalidad que caracteriza la modernidad líquida? ¿Hasta qué punto los individuos que construyen escuela, paradójicamente también destruyen a los individuos y sus necesidades? ¿es la escuela una institución zombie?

Aproximarse a la comprensión de estas temáticas es fundamental para la reflexión en nuestra época, cargada de un pensamiento tecnocrático. Este punto es de extrema relevancia porque, como plantea Anna Arendt tras analizar el caso de Adolf Eichmann, teniente coronel de los Nazis en el periodo del Holocausto, el actuar generalizado de violaciones a los derechos humanos al pueblo judío, respondió a la “pura y simple irreflexión – que en modo alguno podemos equiparar con la estupidez” (Arendt H. , 2003, pág. 171). El pensamiento tecnocrático, desde la perspectiva de la escuela crítica, es una expresión de la racionalidad formal, que tiene por objetivo servir a las fuerzas de dominación y no a la emancipación de la gente, por tanto esto expresa un agudo conflicto con la razón sustantiva, y además deja planteada la discusión, bajo qué normas se construye o “destruye” la sociedad en la actualidad y con ello las instituciones que reproducen el mundo de la vida, entre ellas, la escuela.

En este contexto develar el significado de docente eficaz es fundamental, porque los docentes están constantemente en cuestionamiento, y aun viviendo las contradicciones y los desajustes de las prácticas escolares dominantes, acaban reproduciendo “las rutinas con objeto de conseguir aceptación institucional” (Gómez, 2004). Ahora identificar qué tipo de prácticas son eficaces en el contexto escuela es simplemente una arista más dentro del conjunto o tejido de la racionalidad formal.

En definitiva la postmodernidad o segunda modernidad es un proceso que se ha profundizado en las últimas dos décadas del siglo XX. Este concepto conjuga cuatro vectores (Sacristán, 2005) la globalización, el neoliberalismo, la sociedad del conocimiento y las tecnologías de la comunicación. Estos cuatro configurarían las políticas que gobiernan la sociedad y por ende la valorización de la educación.

La globalización desde la perspectiva marxista es un proceso dirigido desde los grupos de poder; y desde el punto de vista Weberiano implica alteraciones culturales. Esto porque existe una dificultad para establecer “fronteras respecto de lo que es admisible que se extienda y adoptemos; y por otro lado, aquello que no es conveniente que se expanda” (Sacristán, 2005, pág. 24). Conforme a esto, la construcción del concepto de eficacia docente por parte de los equipos directivos de tres colegios de la Región Metropolitana de distinta dependencia, podría entenderse como un efecto de la globalización, toda vez que los efectos de la globalización se perciben en distintos ejes, el Estado, la sociedad, la cultura, el trabajo y el sujeto. Por tanto, estos cambios tienen importantes proyecciones en el ámbito educativo, en la medida que los sujetos que participan del acto y planificación del acto educativo responden tanto a una realidad macro, global, racional y tecnocrática junto con una realidad micro, local y de comunidad.

En esta configuración, distinguir algunas características del pensamiento postmoderno podría contribuir como instrumento de reflexión para un posterior análisis de los discursos de los equipos directivos entrevistados. De tal forma que Perez Gomez (2004), señala que entre las peculiaridades que define el pensamiento post moderno se cuenta, el desfondamiento de la racionalidad, donde la realidad es una construcción social relativa, fluida y cambiante; el pragmatismo como forma de vida y pensamiento, en que se impone un pensamiento basado en la búsqueda del placer y satisfacción del presente sin preocupación por sus fundamentos ni por sus consecuencias; el desencanto e indiferencia, donde el ser humano tiene que aprender a vivir la incertidumbre y el sin sentido telológico del presente; la descentralización, donde cada individuo o comunidad debe asumir la responsabilidad de sus pasar; la primacía de la estética sobre la ética, en que las apariencias, las formas y el discurso copan el territorio de la representación, existiendo una ausencia de fundamentación racional estable del saber.

Conforme lo anterior es necesario enfatizar que las nuevas categorías de escuela son creadas bajo un clima de racionalidad instrumental, donde se ejecuta un paradigma que plantea una acción didáctica reducida a la elección y activación de los medios necesarios para la consecución de objetivos determinados desde fuera y a priori (Gómez, 2004, pág. 18). De tal forma que, la definición del rol docente en función de una determinada categoría



como, por ejemplo, la eficacia o cualquier elemento de la escuela y su cultura está en constante tensión por las exigencias que la economía de libre mercado y condiciones culturales que la época postmoderna ejerce.

Se debe considerar además que los equipos directivos guían sus actos en función del contexto social macro en que se insertan, y ejemplo de esto es la implementación de sistemas de gestión empresarial a la escuela, pero también en el mundo micro en que se desenvuelven, es decir, local. De tal forma que reconocer distintas perspectivas de eficacia docente y en definitiva de conceptos asociados a la cultura escolar en la actualidad resultan relevantes porque hay individuos que pueden posponer el valor que dan a sus vidas sometiéndolos a otros valores y representaciones mentales del mundo enraizadas en la cultura (Sacristan, La educación que aún es posible, 2005). Para Pérez Gómez (2004) la cultura como conjunto de significados expectativas y comportamientos compartidos por un determinado grupo social es reproducida en la escuela e incluso la escuela es el espacio ecológico de cruce de culturas y el lugar donde se viven las contradicciones y desajustes de las prácticas escolares dominantes.

Finalmente, un último elemento de análisis está dado por el concepto de “habitus”, el cual al ser un principio generador de prácticas culturales y lugar de incorporación de lo social del sujeto, ayudará la comprensión del significado que tienen los equipos directivos respecto del tema de investigación. Para Bourdieu (1991) el “habitus” establece en los sujetos “esquemas generativos”, que les permiten interpretar y actuar en la realidad, definidos como como “estructuras estructurantes estructuradas”. Por una parte, el habitus se define como estructura estructurante, porque permite organizar al agente sus prácticas y representaciones del mundo a través de un sistema de disposiciones; mientras que, es una estructura estructurada, porque la subjetividad y la percepción de los sujetos de estudio son configuradas por un conjunto de estructuras sociales objetivas e históricas que dependen fundamentalmente su experiencia social y económica.

Desde esta perspectiva el concepto de eficacia docente que tienen los grupos directivos de tres colegios de la región metropolitana de distinto tipo de dependencia, permitirá develar los significados que tiene un grupo de población con características particulares, que van desde su posición social y económica, hasta sus prácticas y esquemas representativos.

Además como el “habitus” es aprendido de manera inconsciente, el discurso de los sujetos de estudio de esta investigación favorecerá la comprensión de visión de mundo y de escuela, desde la perspectiva de cada uno de los integrantes de los equipos directivos.

En definitiva, los planteamientos de Bourdieu (1991) resultarán fundamentales a la hora de desarrollar esta investigación, toda vez que los sujetos de estudio tienen una estructura perceptual dotada de un sistema cultural y simbólico importante. Finalmente, este último aspecto es relevante y pertinente para esta investigación, porque el profesor, su eficacia, la escuela, el proceso de enseñanza y aprendizaje, y el Currículum nacional, como sistemas simbólicos al ser estructurados pueden funcionar como instrumentos de dominación y ejercer un poder estructurante en los sujetos, en este caso, estudiantes y directivos, y por tanto, una influencia en la percepción respecto de su realidad.

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 Paradigma cualitativo de la investigación**

La investigación que se propone realizar tiene por objetivo comprender el significado que otorgan los equipos directivos de tres colegios de la región Metropolitana al concepto de eficacia docente. Estos tres colegios son de distinta dependencia, municipal, particular subvencionado y particular pagado, por tanto el estudio se basará en el enfoque comprensivo interpretativo a fin de identificar la construcción de significado simbólico que se puede extraer de sus discursos y así develar el significado que le otorgan a tal concepto.

En palabras de Pérez Gómez (2004) este enfoque “propone una nueva mirada donde las condiciones objetivas actúan filtradas por las interpretaciones que los sujetos y los grupos hacen del sentido de tales condiciones objetivas” (Gómez, 2004, pág. 71). Es esta razón la que justifica la elección de este paradigma, toda vez que el fenómeno de estudio necesita ser comprendido en profundidad, donde más que explicarlo debe ser entendido desde la dinámica de la construcción social e integración social, en que cada sujeto de estudio va a interpretar su realidad desde la subjetividad.

Se adquiere este enfoque de investigación porque comprender la realidad escolar, el pensamiento de distintos equipos directivos requiere intervenir racionalmente en ella y afrontar su complejidad, diversidad, singularidad y carácter evolutivo de dicha realidad. Por tanto, resulta de mucha importancia entender a estos sujetos y su construcción de significado vinculado a un contexto e historia de vida propia, solo esto podría permitir entender significados “aparentemente contradictorios, los acontecimientos imprevistos y sorprendentes, las conductas anómalas y extrañas” (Gómez, 2004, pág. 72)

Como se trata de construcción de significado de distintitos equipos directivos bajo el enfoque comprensivo interpretativo, cabe destacar que se tratará de una investigación inductiva, es decir, se tratara de desarrollar la comprensión del fenómeno al inicio de los patrones de datos. También se considerará a los sujetos de estudio como un todo, esto implica que se estudiará el contexto ecológico en que se desenvuelven los sujetos, así como el pasado de estas.

Para este estudio resulta fundamental comprender los significados que los sujetos, en esta caso los integrantes de cada equipo directivo, atribuyen al mundo que los rodea, a la escuela, por tanto los discursos de cada uno de los integrantes del equipo directivo se considerará valioso y único.

### **3.2 Diseño: Estudio de caso**

El objetivo de esta investigación está planteado en términos de identificar y comprender que significados otorgan los equipos directivos de tres colegios de distinta dependencia (municipal, particular subvencionado y particular pagado) de la Región Metropolitana al concepto de eficacia docente. Por tanto, se trata de la profundización de un fenómeno que se da en un contexto específico (comuna de la Reina, el Bosque y Puente Alto).

Se toma como método de investigación cualitativa el estudio de caso, porque se comprenderá un fenómeno complejo del sistema social que maneja sus propias dinámicas, y permite identificar o descubrir aspectos particulares, entendiendo que el caso mismo pertenece a un sistema integrado. Además, se considera este método, porque en los discursos de cada integrante de equipo directivo de los colegios a estudiar se podrá observar el juego de un gran número de factores que interactúan conjuntamente, con lo que se podrá mostrar y develar una gran complejidad y riqueza de las situaciones sociales. Por otra parte, se escoge este tipo de método porque se trata de un fenómeno contemporáneo en un contexto de vida real, en que se pretende examinar las características significantes de los acontecimientos de la vida en la escuela.

Mucchelli (1996) hace referencia al estudio de caso como un método que permite explicar vínculos que son demasiado complejos, porque permite en una investigación captar las características globales y significantes de los acontecimientos de la vida real, como los ciclos de la vida individuales, los procesos organizativos y de gestión. De tal forma que, develar que significado tienen los equipos directivos como parte de su gestión en la escuela se enmarca dentro de esta complejidad, en los procesos de reforma educacional que se han instaurado en el país en las últimas décadas, por lo tanto, reconocer cómo estas políticas han influenciado la percepción de los sujetos respecto del concepto de eficacia es un tema que no representa una muestra, sino que busca enriquecer y generalizar teorías (generalización analítica) y no enumerar frecuencias (generalización estadística).

De los diferentes tipos de estudios de casos definidos por Stake, citado por Muchelli (1996); intrínseco, instrumental o múltiple, la presente investigación se enfocará en desarrollar un estudio de caso instrumental. Las características de este tipo de estudio según Stake, es que se trata de estudios que nacen desde la particularidad y complejidad de un caso único, singular, para poder llegar a comprender su actividad en circunstancias concretas. Se elige este tipo de estudio, porque bajo esta perspectiva se busca identificar y comprender una situación que comporta un gran número de rasgos típicos con relación al objeto de estudio dado, es decir, la eficacia docente.

En definitiva, en este tipo de estudios no se busca obtener una representatividad estadística, sino que se busca una representatividad relevante para alcanzarla comprensión de los significados de los sujetos en torno a la eficacia docente.

### **3.3 Muestra y selección de los casos**

Esta investigación busca la comprensión de un fenómeno en particular y no la representatividad, por tanto, se seleccionaran a los sujetos de estudio con el objetivo de agotar el espacio simbólico del fenómeno en cuestión.

A partir de lo anterior se recogerán las perspectivas de sujetos informantes claves que permitan agotar el espacio simbólico y discursivo, toda vez que se trata de una muestra estructural, no estadística. En otras palabras, se busca saturar la estructura (Gutiérrez, 1999), es decir, los lugares de enunciación de discursos, y centrarse en los huecos o silencios, esto será la base para constituir los grupos de muestra.

Los sujetos seleccionados conformarán una muestra estructural e intencionada y no aleatoria, esto porque se busca la comprensión de los discursos de los equipos directivos de tres colegios de la región Metropolitana y de distinta dependencia en relación a la eficacia docente. Los equipos directivos que se tomaran serán escogidos por sus características de antigüedad en el cargo, su función, y tipo de dependencia escolar a la que pertenezcan.

En relación a esto se definen los siguientes criterios de selección:

1. Se escogerá un sujeto que sea director, jefe de la Unidad Técnico Pedagógica e Inspector General de un colegio municipalizado de enseñanza media de la comuna del Bosque, región metropolitana, con 1-4 años de experiencia en el cargo.
2. Se escogerá un sujeto que sea director, jefe de la Unidad Técnico Pedagógica e Inspector General de un colegio particular subvencionado de enseñanza media de la comuna de Puente Alto, región metropolitana, con 1-4 años de experiencia en el cargo.
3. Se escogerá un sujeto que sea director, jefe de la Unidad Técnico Pedagógica e Inspector General de un colegio particular pagado de enseñanza media de la comuna de la Reina, región metropolitana, con 1-4 años de experiencia en el cargo.

Para efectos de los análisis de las entrevistas se ha creado una simbología que permita distinguir los sujetos entrevistados (VER ANEXOS), las cuales estarán organizadas de la siguiente forma:

Entrevista 1 (E1) = Entrevista a Directora del colegio particular subvencionado

Entrevista 2(E2) = Entrevista al Inspector general del colegio particular subvencionado

Entrevista 3(E3) = Entrevista a Jefa de la Unidad Técnico Pedagógica del colegio particular subvencionado.

Entrevista 4 (E4) = Entrevista a Directora del colegio particular pagado.

Entrevista 5 (E5) = Entrevista al Inspectora general del colegio particular pagado

Entrevista 6(E6) = Entrevista a la Jefa de la Unidad Técnico Pedagógica del colegio particular pagado.

Entrevista 7(E7) = Entrevista a Directora del colegio municipal.

Entrevista 8(E8)= Entrevista a la Inspectora general del colegio municipal

Entrevista 9 (E9) = Entrevista a a la Jefa de la Unidad Técnico Pedagógica del colegio municipal.

En este estudio se hace énfasis en la selección de los tres integrantes del equipo directivo y no solo a uno, porque según el Marco para la Buena Dirección creado el año 2005, una propuesta Ministerial que establece criterios para el Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño de Docentes Directivos y Técnico-Pedagógicos, los encargados de fomentar los cuatro ámbitos determinantes en la gestión escolar, liderazgo, gestión curricular, gestión del clima organizacional y convivencia y gestión de recursos, es un tema que tanto Directores como a integrantes de equipos directivos compete.



Los criterios de elegibilidad de estos colegios dice relación con la selección de establecimientos que permitieran distinguir distinto tipo de realidades socioeconómicas y en función de sus logros académicos medidos en pruebas estandarizadas (SIMCE). De tal forma que, se seleccionó:

- Un colegio de la comuna de la Reina: estatus económico alto con altos resultados en la prueba estandarizada SIMCE. Puntajes que en la prueba de lenguaje y matemática se encuentran entre los 330-340 puntos.
- Un colegio de la comuna de Puente alto: estatus económico medio alto con resultados promedio en la prueba estandarizada SIMCE en relación a establecimientos de su mismo tipo. Puntajes que en la prueba de lenguaje y matemática se encuentran entre los 280-310 puntos.
- Un colegio de la comuna de El Bosque: estatus económico medio bajo con bajos resultados en la prueba estandarizada SIMCE. Puntajes que en la prueba de lenguaje y matemática se encuentran entre los 240-260 puntos.

En definitiva, se consideraran tres colegios, uno de dependencia municipal, uno particular subvencionado y uno particular pagado de la región metropolitana para asegurar la polaridad en los tipos de realidades educativas, y la homogeneidad toda vez que se insertan en un espacio geográfico regional común. Finalmente, se considerará equipo directivo para el presente estudio de caso; el director(a), el inspector(a) general y el jefe(a) de la unidad técnico pedagógica, a fin de captar el significado de eficacia docente desde distintas miradas dentro de una misma jerarquía institucional.

### **3.4 Técnica de investigación**

Para realizar este estudio, que pretende comprender el significado que le otorgan los quipos de tres equipos directivos de la región metropolitana al concepto de eficacia docente se realizará una técnica que permita acceder al discurso profundo de los sujetos de estudio, considerando que cada uno de ellos tiene un rol en la gestión de la institución educativa a la que pertenecen. De tal forma que, la técnica a utilizar será la entrevista en profundidad.

#### **3.4.1 La entrevista en profundidad.**

Gutiérrez (1999) explica el concepto de entrevista como un proceso comunicativo por el cual el investigador extrae una información de un interlocutor que se halla contenida en la biografía de tal interlocutor. En este sentido, la técnica de la entrevista en profundidad será aplicada para recoger los discursos de los equipos directivos, porque al ser un constructo comunicativo y no un simple registro de discursos que “hablan al sujeto”, permitirá organizar los hechos y representaciones de la conducta de los sujetos.

Se pretenderá realizar un dialogo con los integrantes de los equipos directivos de los colegios seleccionados con el objetivo de que planteen su opinión o construcción individual respecto del concepto de eficacia docente. Cabe destacar que la entrevista en profundidad tiende a producir una expresión individual socializada por una mentalidad cotidiana estructurada tanto por hábitos lingüísticos y sociales, como por estilos de vida, y dentro de un status socioeconómico (Gutiérrez, 1999).

Conforme a lo anterior la entrevista en profundidad es necesaria para la producción de datos y la obtención de información de cómo los sujetos reconstruyen sus sistemas de representaciones sociales, por tanto, la relevancia radica en la pesquisa de saberes sociales cristalizados, en discursos construidos por la práctica directa. De esta forma, la entrevista tiene un sentido profundo, porque la persona entrevistada, en este caso los integrantes de los equipos directivos, son parte de una cultura, de un yo social (Gutiérrez, 1999), y por tanto cargadora de valores de un sistema social.

Finalmente, este tipo de técnica permitirá generar la producción de un discurso conversacional, continuo y con una cierta línea argumental de los sujetos que guían la gestión educativa de la institución, todo esto a fin de identificar y estudiar las representaciones sociales personalizadas a través de la riqueza heurística de las producciones discursivas obtenidas.

Para efectos de este estudio se realizarán 9 entrevistas en profundidad, de acuerdo a los criterios de selección; 3 entrevistas a los equipos directivos de un colegio municipal de la comuna del Bosque de la región Metropolitana con 1-4 años de experiencia en el cargo; y 3 entrevistas a los equipos directivos de un colegio particular subvencionado de la comuna de Puente Alto de la región Metropolitana con 1-4 años de experiencia en el cargo; y finalmente, 3 entrevistas a los equipos directivos de un colegio particular pagado de la comuna de la Reina de la región Metropolitana con 1-4 años de experiencia en el cargo

### **3.5 Criterios de credibilidad**

Los criterios de credibilidad de los datos en esta investigación es necesaria explicar, porque está referida a la validez del tipo de dato que se produce a partir del análisis e interpretación del discurso de los sujetos de estudio. Esta investigación, a pesar de que se inserta en el enfoque comprensivo interpretativo bajo el paradigma cualitativo, y que por lo tanto, no busca la validez estadística, será validada conforme a los siguientes criterios; primero, a la revisión por parte de investigadores expertos en la temática escogida; y segundo, en relación al análisis de los datos obtenidos por las entrevistas en profundidad, el criterio será la triangulación de los datos, a fin de intentar poner de relieve la originalidad de los puntos de vista recogidos, hacer surgir nuevas facetas del problema de investigación, y obtener distintas formas de expresión y discursos, a partir de las entrevistas en profundidad.

La triangulación resulta relevante, porque considerará los puntos de vista y el reconocimiento de las distintas facetas del fenómeno estudiado. Según Mucchielli (1996) es una estrategia que “permite verificar la justeza y estabilidad de los resultados producidos (...) y su objetivo es objetivar sus pistas de interpretación animándole a recorrer -al investigador- fuentes diversas de verificación, de corroboración” (Mucchielli, 1996, pág. 347).

En definitiva, la triangulación permitirá poner de relieve la originalidad y envergadura de los puntos de vistas recogidos, a partir de subdimensiones de análisis (Mucchielli, 1996), es decir, se considerará la dimensión evolutiva y temporal de fenómeno; la dimensión espacial o contextos diferentes a fin de evidenciar las convergencias y divergencias de los resultados producidos; y la dimensión personal, es decir, el análisis del discurso formulado a partir de su posición en la institución.

### **3.6 Análisis de datos por Modelo por Teorización Anclada**

Para el análisis de los datos se consideraran las entrevistas realizadas a los tres equipos directivos seleccionados, por tanto, se asumen los principios del análisis cualitativo planteados por Mucchelli (1996), basado en el modelo de teorización anclada. Este modelo utiliza el método inductivo, es decir, se parte directamente de los datos para poder teorizar sobre problemas concretos que podrían adquirir una categoría. En otras palabras, esta perspectiva de análisis consiste en un examen sistemático previo de los datos, el cual levanta a un nivel cada vez mayor las categorías más significativas.

Este proceso de teorización permite establecer que el resultado demuestra el estado en que se encuentra en un momento determinado tal construcción teórica. Por tal motivo, al realizar la entrevista en profundidad y el consiguiente análisis del corpus de datos del discurso de los equipos directivos, se intentará entender dichos planteamientos en función del contexto en que se insertan, por una parte, un colegio Particular Subvencionado de la comuna de Puente Alto; por otro, un colegio municipal de la comuna del Bosque; y finalmente, un colegio particular pagado de la comuna de la Reina. En este sentido, la recogida, “a través de una entrevista u observación directa, es seguida de un análisis, que dan lugar a una hipótesis de trabajo, transformándose en testimonio de la progresión del análisis. Conformando así, un vaivén productivo entre recogida y análisis. Esqueleto de entrevistas que no se mueven significa investigador que no aprende” (Mucchelli, 2001)

Lo anterior deja entrever que el material obtenido de las entrevistas funciona como un punto de partida para iniciar el proceso de análisis cualitativo por teorización, el cual consta de las siguientes etapas:

- **Codificación:** Se trata de un proceso que parte con la pregunta inicial ¿Qué hay aquí? A partir de esto se puede reconocer lo esencial del discurso o testimonio.
- **Categorización:** Consiste en una palabra que designa un nivel relativamente elevado de abstracción de un fenómeno social o psicológico.

- **Relación:** Consiste en la relación entre categorías, se trata de un proceso complejo que trabaja a nivel del corpus de datos y a partir del punto de vista del fenómeno designado por las categorías.
- **Integración:** Momento en que se clarifica el objeto de estudio, se identifica cual es el problema principal, el fenómeno que se presenta, y hacia donde lleva el estudio.
- **Modelización:** Aquí se reproduce la posible organización de las relaciones estructurales y funcionales que caracterizan el fenómeno. A este nivel se hacen preguntas como, por ejemplo, ¿Cuáles son las propiedades, antecedentes y procesos involucrados en el fenómeno?
- **Teorización:** Se trata de la inducción analítica y la verificación de las implicancias teóricas.

#### **4.2 Sobre las categorías para la comprensión del significado de eficacia docente en tres colegios de la región Metropolitana.**

En la presente investigación se busca otorgar sentidos y comprender el significado que construyen simbólicamente tres equipos directivos de un colegio municipal, particular subvencionado y particular pagado de la región metropolitana respecto del concepto de “eficacia docente”.

Esta teorización está centrada en el análisis y la comprensión de los significados que están en juego, tanto para poder relacionarlos y finalmente entender el sentido del fenómeno. Por tanto se trata de un proceso de relación dialéctica entre la producción de datos, el análisis y la teorización del corpus.

En una primera etapa, se realizó una codificación abierta, es decir se analizaron los discursos minuciosamente de cada uno de los integrantes de los equipos directivos, directores, jefes de UTP e inspectores generales, esto permitió ir reconociendo ciertas temáticas generales. Posteriormente, se intentó establecer ciertas subdimensiones de análisis, todo esto en la medida que se fue escuchando la fuente de datos, interrogando en una primera instancia los discursos con preguntas simples como, por ejemplo, ¿Qué entienden por eficacia docente? ¿Qué aspectos definen según el criterio particular de cada

sujeto la eficacia docente?, y luego se llevó esas preguntas a un nivel más complejo que favoreciera la profundización del fenómeno estudiado en la investigación como, por ejemplo, ¿Qué relación existe entre el cargo del sujeto de estudio y el significado que tienen de eficacia docente?

Luego de realizar la codificación abierta se procedió a categorizar, este fue un proceso que implicó capturar el significado que construyeron los sujetos del equipo directivo al fenómeno de estudio, es decir, la eficacia docente. En estos términos, se pudo extraer lo principal del corpus de datos, lo que permitió construir las siguientes categorías:

- 1. Construcción simbólica del concepto de eficacia docente del equipo directivo desde la reflexión sobre sus características profesionales y personales.**
- 2. Construcción simbólica del concepto de eficacia docente del equipo directivo desde la reflexión sobre su impacto en la comunidad educativa.**

En el siguiente capítulo se detallarán los resultados de los análisis de estas categorías a fin de comprender los significados que otorgan los integrantes de los distintos equipos directivos del concepto de eficacia docente. De tal forma que para esto se consideraran las subdimensiones de análisis y los discursos de los sujetos de estudio conforme a los criterios establecidos en la organización de las entrevistas.

## **CAPITULO IV RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4. 1 CONSTRUCCIÓN SIMBOLICA DEL CONCEPTO DE EFICACIA DOCENTE DESDE LA REFLEXIÓN SOBRE LAS CARACTERISTICAS PROFESIONALES Y PERSONALES.**

Esta categoría se desprende del análisis de los discursos de los equipos directivos y se relaciona con elementos que deben considerar a la hora de llevar adelante la gestión escolar de los establecimientos que lideran. Esta categoría resulta importante, toda vez que es una competencia desde el punto administrativo que los equipos directivos sean capaces de organizar el trabajo docente y del personal del establecimiento educacional, esto según la Ley n°19464, y además son los encargados de proponer el personal a contrata y de reemplazo en sus establecimientos educacionales.

Por otra parte, esta categoría abre la posibilidad del análisis de la visión de los equipos directivos respecto del plano pedagógico y curricular, entendiendo este ámbito como un área central para el aprendizaje de los estudiantes conforme al contexto que cada establecimiento tanto de forma local pertenece como al sistema macro educativo.

En este sentido, y como parte de un proceso de gestión escolar de cada uno de los integrantes de los equipos directivos, es que el corpus datos permitió construir dos dimensiones para esta categoría que permiten comprender y develar el concepto de eficacia docente:

- Reflexión del significado de docente eficaz en función de las prácticas administrativas, técnicas y curriculares.
- Reflexión entre la gestión escolar con la selección y construcción de un perfil de docentes eficaces para la institución.



#### **4.2.2 CONSTRUCCIÓN SIMBOLICA DEL CONCEPTO DE EFICACIA DOCENTE DESDE LA REFLEXIÓN SOBRE SU IMPACTO EN LA COMUNIDAD EDUCATIVA.**

Esta categoría que surge de los discursos de cada equipo directivo refleja que la educación como interacción es uno de los elementos centrales dentro de las comunidades educativas en que se desarrolló la investigación. Esto porque, la comunicación y, en palabras de Tardif (2009) la “discusión no es sólo un medio educativo; es al mismo tiempo, el medio en el que se produce la propia información y la finalidad de la información” (Tardif, 2009, pág. 121).

Desde esta categoría los equipos directivos enfatizan tanto elementos de la gestión como el clima escolar, porque establecen relaciones entre lo que para ellos significa un docente eficaz a partir de su dialogo e interacción con cada uno de los integrantes de la comunidad educativa. Además esta categoría permite que a partir de los discursos se vea reflejado el nivel de importancia que tienen los aprendizajes, evaluación y construcción de aprendizajes en los estudiantes de cada institución educativa. Esto es importante porque se devela el grado de reflexión que existe entorno a los sistemas de evaluación tanto internos como externos, y el rol que cabe a un profesor o docente en el marco de exigencias institucionales del sistema.

Desde la perspectiva actual de la rendición de cuentas, los discursos de las instituciones educativas de la investigación reflejaron posturas definidas respecto de los resultados, y esto favorece el análisis de la racionalidad que está de fondo en cada uno de los directivos entrevistados.

Se han establecido precisamente dos dimensiones de análisis respecto de esta categoría, tanto para enfatizar la importancia de los estudiantes y la comunidad educativa que era posible distinguir y develar en los discursos que cada sujeto de estudio construía en la medida que se iba desarrollando la entrevista en profundidad. Estas subdimensiones son:

- Reflexión del docente eficaz en función de sus logros académicos y/o valóricos con los estudiantes.
- Reflexión del docente eficaz en función de su relación con las familias.

### 4.2.3 MATRIZ DE CATEGORIAS Y SUBDIMENSIONES

Lo siguiente es una representación de una matriz de las categorías con las subcategorías creadas a partir de los discursos de los sujetos de estudio:

<b>CUADRO N° 1: CATEGORIAS Y SUBDIMENSIONES DE ANALISIS</b>	
<b>Categorías</b>	<b>Subdimensiones</b>
<b>1. Construcción simbólica del concepto de eficacia docente del equipo directivo desde la reflexión sobre sus características profesionales y personales.</b>	Reflexión del significado de docente eficaz en función de las prácticas administrativas, técnicas y curriculares.
	Reflexión entre la gestión escolar con la selección y construcción de un perfil de docentes eficaces para la institución.
<b>2. Construcción simbólica del concepto de eficacia docente del equipo directivo desde la reflexión sobre su impacto en la comunidad educativa.</b>	Reflexión del docente eficaz en función de sus logros académicos y/o valóricos con los estudiantes.
	Reflexión del docente eficaz en función de su relación con las familias.

A continuación se realizará el análisis de los resultados de cada una de esas categorías y sus subdimensiones a partir de los discursos recogidos en cada colegio. Se partirá analizando los discursos de los integrantes del equipo del colegio particular subvencionado, luego el particular pagado, y finalmente el establecimiento de dependencia municipal. Luego se confeccionará una matriz comparativa de los resultados de la investigación, a fin de evidenciar y develar puntos comunes y divergentes, para finalmente extraer conclusiones de la presente investigación.

### **4.3 Análisis de las categorías y subdimensiones según tipo de dependencia.**

#### **4.3.1 Construcción de significado de eficacia docente del colegio particular pagado de la región metropolitana.**

##### **4.3.1.1 Construcción simbólica del concepto de eficacia docente del equipo directivo del colegio particular pagado desde la reflexión sobre sus características profesionales y personales.**

- **Reflexión del significado de docente eficaz en función de las prácticas administrativas, técnicas y curriculares.**

El discurso de los integrantes del equipo directivo del colegio el Madrigal resultó bastante interesante en la medida que se pudo develar en la construcción simbólica del concepto de eficacia docente una capacidad de reflexión profunda y crítica respecto de los valores que conforman nuestra sociedad actual. Es así que al consultar a la directora del colegio sobre el concepto de eficacia docente ella respondió:

“es un concepto que no me convence, algo tiene que no me convence, pero sí desde el punto de vista formal tenemos profesores eficaces que responden tanto en la parte técnica como pedagógica, siento que ese concepto está muy marcado por el logro de un resultado y nosotros no trabajamos así. Ahora si pensamos que el perfil de profesores que tenemos nosotros puedo decir que tendemos a la eficacia pero integrando la calidad de enseñanza y de buena enseñanza, entendiendo calidad como una forma de incluir todos aquellos elementos que contribuirían al conjunto del estudiante Madrigal, personas que sean capaces de contribuir a la sociedad y sentir que son parte de un grupo colectivo y no funcionando individualmente” (E4: 57)

El discurso de la directora es clarificador respecto de la orientación de sus acciones y proyecto institucional, porque en sus palabras se enfatiza que la calidad educativa de su centro no reside necesariamente en la eficacia y economía con la que se consiguen los resultados previstos, sino que existe en ellos un valor educativo de los procesos donde los fines no justifican los medios (Gómez, 2004).

En este sentido, se puede distinguir un discurso similar entre los otros integrantes del equipo directivo, por ejemplo:

“yo creo que el termino eficiente tiene que ver con parámetros y metas que están a cualquier costo como trabajar horas extras y talleres de reforzamientos para el SIMCE como llamar a niños que no vengan para rendir el SIMCE y eso es a cualquier costo y es una realidad en la educación nacional, sentimos que una buena educación implica asumir el abanico de posibilidades que existe en el aula y trabajar con todos por cumplir los objetivos de aprendizaje un buen profesor trabaja con todos y nosotros trabajamos con una gran cantidad de estudiantes con dificultades de aprendizaje” (E5:68)

En este sentido se puede observar como existe una opción ética por parte de este equipo directivo que está presente inevitablemente en sus prácticas educativas, por tanto, se devela que en sus acciones existe un proceso de reflexión para llegar a las acciones correctas, donde los miedos se muestran inseparables sobre la reflexión de sus finalidades morales. Ahora bien, es necesario destacar que este colegio se caracteriza por la selección de sus estudiantes, por tanto, existe un filtro en los estudiantes tanto valórico como académico que acontece a los tres años de edad, en el jardín infantil:

“madrigal tiene un énfasis muy claro que es el desarrollo integral que tienen que ver con desarrollar el área personal emocional y académico, tiene un énfasis de excelencia académica que se construye desde el jardín infantil hasta octavo básico, con profesores que son capacitados en lo técnico, con vocación e interés en perfeccionarse y eso permite que podamos abarcar la integridad del alumno tanto del curriculum como el desarrollo personal” (E5:2)

Esta situación condiciona el contexto educativo a que los sujetos que interactúan en la sala de clases siguen y están normados claramente a las orientaciones y estándares del proyecto institucional Madrigal. Por tanto, se evidencia como los docentes y estudiantes son

seleccionados en “función de su competencia y finalidad al ideario y a las peculiaridades organizativas y curriculares que definen el producto que ofrece dicha escuela” (Gómez, 2004, pág. 136).

A partir de esto se puede distinguir como existe una construcción del concepto de eficacia docente que tiene marcado el tema económico, y es destacable como ellos ponen reflexionan sobre el concepto de eficacia, identificando que ellos existen procesos y proyectos eficaces tanto en docencia como en su escuela, pero enfatizan en la integración de valores y el concepto de “bueno”. Pareciera ser que este equipo directivo valora por sobre todo que el docente logre un aprendizaje integral en los estudiantes:

“cuando pensamos el proyecto Madrigal con mi madre discutimos si era necesario hacerlo crecer aún más, mas infraestructura y estudiantes pero no decidimos tener algo más pequeño pero donde realmente se creara un ambiente y clima que permitiera una educación centrada en la formación de personas con altos valores y que contribuyeran a esta sociedad” (E:4 5)

De tal forma que cuando se les consulto sobre el concepto de docente eficaz la subdirectora señaló que:

“me parece duro el concepto eficaz, me gusta más el concepto de buen profesor como me gusta el concepto buena enseñanza que enseñanza eficiente, he si bien los paramentos pueden ser los mismo y podemos hablar lo mismo desde el punto de vista técnico, desde el punto de vista del vocabulario Madrigal hay algo que marca la diferencia” (E5: 63)

Estos discursos develan dos elementos; primero que existe una acción con arreglo a valores toda vez que se actúa de un modo racional cuando desarrollan una obra al servicio de sus convicciones sobre lo que el deber de la causa educacional parecen ordenarle (Weber, 1964); y segundo, se expresa un enfoque reflexivo en la génesis del conocimiento profesional docente y sus relaciones con las condiciones de trabajo (Gómez, 2004). La directora del establecimiento tiene una visión que también da cuenta de esto:

“me doy cuenta del clima que genera (...) me interesa mucho que exista un respeto mutuo entre las personas que interactúan en el aula, no creo que el respeto debe instaurarse por el miedo (...) el profesor debe hacerse respetar por la persona que es, por sus valores y conocimientos que enseña, su figura debe implementar respeto por la metodología que utiliza con ellos atendiendo a la diversidad y el dinamismo que el proyecto Madrigal permite” (E4:80)

Esta visión considera el enfoque reflexivo, porque se considera que el docente interviene en un medio ecológico complejo; un escenario psicosocial cambiante, definido por la interacción simultanea de múltiples factores y condiciones:

“ En definitiva, para mí un profesor eficaz no sé si estará bien, debe ser un complemento entre buen profesor y un profesor que responda con aspectos técnicos, que sea profesional o sea en mi colegio soy muy rigurosa con que los procesos educativos al interior de la sala de clases sean claros, con una orientación pedagógica que tenga sentido, y no a la improvisación esos si que no lo permito, tiene que existir una planificación de sus actividades pero entendida dentro de un proyecto institucional que mida en la balanza aspectos de la persona como académicos” (E4: 92)

En este sentido las prácticas docentes eficaces en esta escuela están dadas porque el docente sea un experto sobre distintas situaciones y que considere siempre el contexto concreto espacial, temporal y psicosocial donde desarrolla su trabajo, y que por tanto incorpore en sus clases los distintos elementos que constituyan una acción fluida tanto en lo técnico como académico. En esta categoría se devela además como se orienta una construcción del concepto de eficacia docente enfocado en el reconocimiento la experiencia, la indagación de las condiciones materiales, sociales, políticas y personales que configuran el desarrollo de la concreta situación educativa en la que participa el docentes, así como la comprensión situacional de sus distintos desafíos profesionales.

- **Reflexión entre la gestión escolar con la selección y construcción de un perfil de docentes eficaces para la institución.**

Los equipos directivos tienen una estructura perceptual dotada de un sistema cultural y simbólico importante. En este sentido, el discurso del perfil de profesor eficaz para la escuela particular pagada se puede comprender en la medida de las exigencias del contexto en que se inserta:

“los profesores de nuestro colegio deben contar con la sensibilidad para trabajar con este tipo de niño que viene desde el hogar con una clara orientación al desarrollo cultural, estos niños el fin de semana ven obras artísticas, van al museo, conocen de música y no es que no vayan nunca al mall lo hacen pero es parte del desarrollo y construcción de su intelecto y emocionalidad la integración de múltiples elementos que les favorece en el aula. Por eso los profesores que nosotros tenemos deben ser muy preparados tanto en lo académico como emocional” (E4: 37)

Ante esta situación el proceso de selección de docentes eficaces está permeado fuertemente por la integración de lo académico y lo valórico. Cabe destacar que en este colegio no existe un proceso de selección formal y estandarizado, esto porque existe muy poca rotación de profesionales y la decisión pasa principalmente por una entrevista personal orientada a identificar en el docente tres aspectos:

“uno la formación sólida desde el punto de vista técnico, el dominio grupal y tercero el trabajo con los apoderados porque el profesor tiene que estar preparado para el tipo de apoderado” (E5: 13)

Como hemos visto, la directora reconoce además la existencia en su colegio de profesores eficaces, entonces ante la pregunta de cómo funciona el proceso de selección ella argumenta que:

“hace pocos años estoy integrando algunas estrategias orientadas a conocer la personalidad y la capacidad de reacción del profesor ante distintas situaciones, como mi formación es de psicóloga lo coloco en distintas

situaciones y hago que me respondan situaciones difíciles que podrían pasar en una sala de clases, con los apoderados y con sus mismos pares” (E 4: 45)

En este sentido, es posible comprender que para el equipo directivo existe en los docentes que entrevistan y que responden a sus criterios de eficacia y enseñanza de “calidad” requiere un reconocimiento de las intenciones para poder explicar su acción. Esto significa, por ejemplo, que la reflexividad del docente no debe ser solo una propuesta que deba ser nutrida solo de contenidos cognitivos, sean estos científicos o de conocimiento general, sino que deben presentarse los componentes dinámicos de las acciones de educativas (Sacristan, 1999), de las metas a lograr, y evidenciar un autoconocimiento reflexivo que aclare los fines valóricos, profesionales y académico con sus estudiantes.

Estas ideas también son reafirmadas por la jefa de UTP, cuando señala que al momento de seleccionar un docente que cumpla el perfil madrigal se fijan en:

“Primero si es idóneo en el cargo por tanto primero si tiene los estudios para esos, tiene cierta práctica, cual es método que utiliza para acercase a los estudiantes, si maneja el computador, las técnicas y su personalidad su llegada a los niños” (E6: 28)

De alguna forma en este perfil de docente eficaz del colegio el Madrigal se apela a que el agente pedagógico es un ser humano que actúa y que no puede entenderse al margen de la condición humana, por muy tecnificado y racionalizado que cada día más esté su profesión. Por tanto, en esa construcción simbólica que realizan estos directivos se percibe que el docente eficaz, bajo su concepción de eficacia conectada inseparable del concepto de buen profesor en términos valóricos, mediante su metodología de trabajo y percepción de la sociedad es un sujeto encargado de guiar y sacar a delante a un grupo de niños encargados de cambiar el mundo y contribuir a su sociedad, considerando claramente el lugar privilegiado que éstos a su vez ocupan:

“es un lugar donde sabemos que formaremos niños que aportaran a la sociedad y los objetivos y los valores tienen que ver que ellos independientemente de ocupar el lugar privilegiado donde están tienen



conciencia del otro y esa conciencia tiene que ver con que yo tengo que aportar a que mi sociedad sea mejor para todos” (E5: 102)

Los valores que hay detrás de los planteamientos del equipo directivo resultan una suerte de resistencia a la individualización y desarraigo propia del mundo postmoderno. La idea de conciencia reflexiva, tanto de los docentes como de los estudiantes está presente en cada uno de esos discursos, por tanto, claramente el perfil de profesor eficaz en este contexto de escuela está abocado a la formación de ciudadanos, entendido como un ser que se aboca a temas comunes (Bauman, 2004). Lo anteriormente descrito es bastante complejo de lograr, porque nuestra política en la actualidad está basada en la constante individualización, el yo, el aislamiento y el confinamiento del ego como una condena prácticamente masiva.

En este sentido el discurso de este equipo directivo se puede comprender en función del pensamiento postmoderno. El pensamiento postmoderno (Gómez, 2004) es un pensamiento filosófico que enfatiza la carencia de fundamento, la pluralidad y la diversidad, y se desarrolla por la crítica a los desarrollos insatisfactorios de la modernidad. Esto es fundamental, porque se reconoce por una parte que los profesores tienen la personalidad y la mentalidad para trabajar con los niños a los que están educando:

“Es importante también que sepa hablar muy bien, me fijo mucho en como desarrolla sus ideas que sea capaz de escuchar, sobre todo escuchar, ser asertivo con sus comentarios y que sepa claramente lo que está enseñando” (E 4: 49)

En definitiva, estas visiones que se han desarrollado en torno al concepto de eficacia docente develan como el hombre “es un animal suspendido en redes de significados que, en gran medida, el mismo ha contribuido a tejer” (Gómez, 2004, pág. 64) y que para ésta realidad el profesor eficaz es debe ser un portador de conciencia educativa en términos reflexivos, valóricos y prácticos.

#### **4.3.1.2 Construcción simbólica del concepto de eficacia docente del equipo directivo de un colegio particular pagado desde la reflexión sobre su impacto en comunidad educativa.**

- **Reflexión del docente eficaz en función de sus logros académicos y/o valóricos con los estudiantes.**

“educar no es transferir una mercancía de alguien que la vende a otro que no la posee y la compra” (Sacristan, 1999, pág. 302).

El contexto histórico de esta escuela particular pagada, independientemente de los valores asociados a su proyecto institucional, centrado en la formación valórica e integral de los estudiantes, es el sistema neoliberal. Por tanto, por muy reflexiva que sea la práctica pedagógica con sus profesores y estudiantes, es un lugar que puede ser comprendido en esta lógica de mercado:

“tiene un énfasis de excelencia académica que se construye desde el jardín infantil hasta octavo básico” (E5:4)

Entre estos elementos se destaca por ejemplo que desde pequeños existe un proceso de selección de estudiantes que incluye una entrevista a la familia, una prueba de selección al estudiante. A esto se suma la segregación social propia de un colegio particular pagado que se explica en términos prácticos, por ejemplo, en una cuota de incorporación que bordea el millón de pesos.

Dentro de los discursos también se enfatiza la idea de que trabajan con todo tipo de estudiantes, y que son responsables y asumen el progreso de aquellos que más les dificultan, por tanto los logros institucionales mediados por el profesor eficaz están planteados en términos de progresar y potenciar con ellos el máximo de sus habilidades, independiente de los resultados cuantificablemente medibles en una prueba estandarizada.

“nosotros no trabajamos en función de los resultados, porque por ejemplo en el caso de matemáticas que rinden el SIMCE está la comprensión de lectura como un eje principal y prioritario, pero nosotros lo trabajamos porque está en nuestros programas ahora como consecuencia nos va bien el SIMCE porque lo hemos trabajado mucho con nuestros cursos, hacemos si ensayos para que el niño se compenetre de la forma de responder” (E6: 52)

Declaran, por ejemplo, que su foco no es la obtención de resultados y que este es simplemente un indicador que permite fotografiar un momento determinado, inclusive al preguntarle a la inspectora general sobre los resultados SIMCE ella argumentó sobre el valor de esta prueba estandarizada:

“no tiene ninguna importancia, es gratificante, tenemos los primeros lugares, pero no forma parte de nuestra reflexión interna”(E5:8)

Ahora bien, ¿Qué hay detrás de esta mirada integral? Es posible evidenciar que para ellos el impacto que tiene un profesor eficaz en los aprendizajes de los estudiantes está muy influenciado por los distintos filtros que existen para poder ingresar al colegio. Por tanto, un profesor eficaz bajo las características que el equipo directivo ha declarado tiene un gran desafío toda vez que existe una construcción desde pequeños con los niños en un proyecto educativo orientado a la eficacia en términos académicos como valóricos:

“la selección mayoritaria ocurre en los tres años entonces eso marca la diferencia entre muchos otros lugares (...) Entonces desde ese momento que hacemos la selección de esos niños que rinden un examen de selección esto demuestra que los padres conocen el proyecto que saben para donde vamos” (E5: 76)

Ahora bien, en esta reflexión sobre el profesor eficaz, que ellos dicen tener pero con matices orientados al logro de resultado integrales, y que sea capaz de trabajar con este tipo de estudiante es posible develar estructuras elitistas que son potenciadas internamente desde el momento que está constituido de esa manera tanto económicamente como socioculturalmente.

Esta situación es una expresión del sistema neoliberal porque cuando los padres pueden elegir, los centros escolares también lo hacen cuando son demandados; la libertad de los primeros para seleccionar escuela se ve a menudo restringida por la táctica de los centros de seleccionar a los estudiantes y a sus padres (Sacristán, 1999).

Por tanto ante los buenos resultados que demuestran, quizás por los distintos elementos que contribuyen a que así sea, esto da libertad y cabida para preocuparse de otras áreas del aprendizaje, y por ende énfasis en la sala de clase por parte del docente, porque no tienen que estar como institución preocupados de subsanar debilidades propias de otros contextos socio educacionales como, por ejemplo, la falta de alimentación, falta de acceso cultural. Esto porque los niños se rodean de un mundo en que la cultura es una condición normal, el hábito de la lectura es algo que se forja desde pequeños:

"ante se creaban actividades, hoy se generan proyectos con una mirada más a largo plazo, que se inicia desde el jardín infantil" (E5:60)

Por tanto, la parte académica está trabajada seriamente como proyecto desde muy pequeños, y se evidencia que existen instancias por ejemplo de planificación por parte de los profesores a trabajar proyectos orientadas a fortalecer todo tipo de ámbito y de forma transversal:

"Por ejemplo, todos los profesores trabajan por lo menos una vez al mes algún proyecto que a veces es solo de asignatura o con varias, y en otras ocasiones a nivel institucional. Por ejemplo, el año anterior se centró en la mujer; mientras que, este año estamos centrados en los juegos otoñales"

En este sentido la relación del profesor eficaz para este colegio está de la mano con la realización de ciertos proyectos orientados a lograr un aprendizaje que vaya de la mano con potenciar habilidades creativas. Es por esto que al consultarle a la jefa de UTP cuál sería para su colegio un profesor eficaz, respondió que:

"un profesor que esté comprometido con esto, que yo vea al profesor involucrado en los proyectos, que si yo voy a la sala del 2° y está trabajando los juegos otoñales, veo a los profesores creando poesía con los niños.

En definitiva, los logros académicos y/o valóricos que tiene un docente eficaz están muy relacionados con la idea de que los profesores que ahí trabajan y que se integran como nuevos profesores son incluidos en un proyecto de comunidad que apunta a obtener logros amplios en los aprendizajes de los estudiantes:

“este año tenemos cuatro profesores nuevos y tratamos de acercarlos a ellos al estilo de escuela que nosotros tenemos y ese estilo es que el niño es el actor principal, el portador de habilidades y destrezas, somos una comunidad en que el profesor no está distante a los niños, toda la parte de orientación es muy importante (...) la parte académica es importante, porque el colegio se declara como un colegio que le interesa el avance académico de los alumnos y en la parte valórica se enfatiza a desarrollar valores cívicos personales de los niños”(E6:39)

Esta acción reflexiva llevada a cabo por los integrantes de este equipo directivo va de la mano con un análisis del profesor eficaz y su relación con los apoderados de estos niños, que ocupan un lugar privilegiado y que son portadores de sistemas culturales, económicos, que marcan muchas veces el quehacer nacional. Esto porque el colegio Madrigal se caracteriza por tener apoderados que tienen fuerte injerencia en la vida política nacional como, por ejemplo, ministros, académicos, entre otros.

- **Reflexión del docente eficaz en función de su relación con las familias.**

La relación del docente eficaz con las familias deja en evidencia la existencia de un curriculum oculto, que permea la construcción de este profesor eficaz:

“el profesor tiene que estar preparado para el tipo de apoderado, no es cualquier apoderado ustedes lo saben ministros muchas personas del mundo de la academia padres preparados una persona que puede llegar a saber más que tú, en ese sentido el profesor tiene que dominar lo técnico, que para nosotros es importante pero que tenga buen dominio de grupo, nosotros formamos niños críticos por tanto que sea capaz de enfrentar niños críticos, porque en la sala vas a encontrar a niños que no van a aceptar lo primero que tú lo dices”

En este sentido existe una estrecha relación entre estos docentes con los apoderados porque ellos realizan una selección del establecimiento de forma racional, constantemente están evaluando el desempeño y evolución de sus estudiantes. Esto de alguna forma contribuye en la construcción simbólica del significado de profesor eficaz porque este concepto está mediado por la percepción que tienen todos los integrantes de la comunidad educativa:

“generar un buen seguimiento de evaluación docente es fundamental, la retroalimentación que tenemos de los niños (...) ingresar al aula y tener la sensación de que aquí hay un profesor con dominio de grupo y que logra aprendizaje significativo es el primer parámetro (...) tenemos claro que el curriculum de aula se modifica minuto a minuto, tiene que ver con la percepción que nos dan los apoderados y los alumnos” (E5:28)

El impacto que genera el docente eficaz en la comunidad educativa del colegio es de confianza tanto a la institución como a los apoderados que deciden inscribir a sus hijos en el colegio, ellos están conscientes a qué tipo de colegio ingresan y por tanto deben participar en la construcción conjunta con los docentes en el aprendizaje integral de los estudiantes, de tal forma que el desarrollo de valores cívicos es tanto tarea como del profesor como de los padres, y en instancias y tiempos destinados para esa tarea:

“el colegio se declara como un colegio que le interesa el avance académico de los alumnos, y en la parte valórica se enfatiza en desarrollar valores cívicos personales de los niños y para eso se trabaja mucho con los padres en la hora de consejo de curso y orientación”

Es en este tipo de espacios que el actuar eficaz del docente es fundamental, porque debe alinear en la práctica la orientación racional respecto a valores y fines del colegio, y los apoderados se comprometen con ese tipo de actividades. Quizás este es uno de los elementos que marcan la diferencia que menciona la inspectora general en el colegio madrigal:

“me parece duro el concepto de eficaz (...) podemos hablar desde el punto de vista técnico, desde el punto de vista del vocabulario Madrigal hay algo que marca la diferencia” (E5:66)

Se plantea esta situación porque en esta sociedad postmoderna, como hemos podido desarrollar, una de las características está relacionada con la individualidad, el aislamiento y la escasa instancia de reflexión de los sujetos que participan de la sociedad. En estos términos, este tipo de estrategias devela cómo esta institución educativa y los docentes que participan de ella, “como productores culturales, tienen el poder propiamente simbólico de hacer ver y de hacer creer, de llevar a la luz” (Bourdieu citado en Sacristán, 1999, pág. 174).

Lo anterior expresa como el docente eficaz del colegio Madrigal impacta en la comunidad educativa porque está inmerso en un proyecto educativo que lo valida como agente cultural importante, se constituye así un esquema generativo, que permite interpretar la realidad en función de la estrecha relación profesor –comunidad. En este sentido queda como resultado una comprensión de mundo que marca inconscientemente a todos los actores que participan de este proyecto, así por ejemplo, se difunden en los directivos de la escuela percepciones como:

“es un lugar de encuentro desafiante, y cada persona que entra aquí se encuentra desafiada a aportar a un proyecto sólido académicamente, porque contamos con un equipo muy preparado, con profesionales con alta vocación, por tanto, este es un proyecto donde nos sentimos plenos, un lugar donde el profesor se preocupa porque el niño está triste tanto como porque no trajo la tarea”(E5:98)

En definitiva, este discurso se puede develar como por parte del equipo directivo se trata dar énfasis a la relación familiar entre los sujetos que integran la comunidad, y la demostración de los afectos como un elemento central que impacta en el aprendizaje de los estudiantes y en la confianza que los apoderados entregan en el proyecto. Un proyecto que invita al encuentro y al desafío de lograr aprendizajes tanto académicos como valóricos, toda vez que:

“aquí llegan niños provenientes con altos niveles culturales, y por tanto existe un material humano muy importante, y creemos que pueden crecer enormemente con la visión de este proyecto” (E4:8)



### **4.3.2 Construcción de significado de eficacia docente del colegio particular subvencionado de la región metropolitana.**

#### **4.3.2.1 Construcción simbólica del concepto de eficacia docente del equipo directivo del colegio particular subvencionado desde la reflexión sobre sus características profesionales y personales.**

- **Reflexión del significado de docente eficaz en función de las prácticas administrativas, técnicas y curriculares.**

Los equipos directivos en su rol de gestores escolares se han enmarcado en una serie de reformas político educativas a nivel macro que se han orientado al desarrollo de mejora y eficacia escolar. Por tanto una de las primeras interrogantes que se planteó a los integrantes de los equipos directivos era que expresaran en sus términos que impresiones tenían del sistema educativo en la actualidad a fin de conectarla con sus prácticas en la gestión institucional, sobre el concepto de eficacia y cómo eso lo podían relacionar con la construcción de su cuerpo docente. Es en estos términos que las visiones de estos tres integrantes resultó muy heterogénea, por ejemplo, un planteamiento de la directora dice relación con:

“La verdad es que muy como eficacia escolar no lo he escuchado, pero si me preguntas a mí solo el concepto de eficacia escolar me parece un concepto muy duro, me parece que es un concepto asociado más a la administración más que otra cosa de repente puede haber un sinónimo y uno tiende a utilizar ciertos términos y hacer peyorativo ciertos temas que en realidad significan lo mismo que otro no he escuchado mucho de la eficacia escolar en qué contexto, debe ser como la gestión, el liderazgo”.

En este discurso, resulta relevante destacar que a pesar de desconocer el concepto inmediatamente queda a la luz el establecimiento de una relación con el área empresarial, administrativa de una institución, que debe por tanto tener una orientación centrada en la dirección de un líder.

En este primer acercamiento al desarrollo del concepto de eficacia, la directora refleja cómo ha aprendido de manera inconsciente un discurso, estableciéndose en ella un esquema generativo que le permite interpretar la realidad. Este habitus inconsciente, la ha dotado de una estructura perceptual donde se pueden destacar, por ejemplo, que el concepto eficacia como tal, carece profundidad y capacidad de reflexión en la institución educativa. Ésta será la visión que permea su discurso durante la mayor parte de la entrevista, incluso cuando se pone en tema la discusión del concepto de eficacia docente y cómo ella lo podía construir, quedó de manifiesto un cierto grado de reticencia ante estas ideas asociadas al mundo escolar, por ejemplo:

“un profesor eficaz es aquel que es normadito (...) que llega, que hace su clase, termina su clase, tú le pides que llegue a una hora, que se vaya a esa hora, le pides una planificación, la entrega y se va” (E1:98).

Aquí se evidencia como en la construcción de significado hace hincapié en la regulación de un proceso productivo, conformado por la normalización de tareas, cumplimiento de metas y horarios. En definitiva, para la directora sería un docente deshumanizado, porque ante esta visión de docente eficaz, contrapone inmediatamente la idea de un “profesor espectacular” que sería:

“el profesor espectacular tiene un plus sobre sus estudiantes, sus estudiantes le siguen y le creen (...) se va a la misma hora que el otro pero sus estudiantes le creen, están ahí, son capaces de avanzar mucho más que el profesor que hace sus clase y se va” (E1:54)

Inclusive al reflexionar sobre qué tipo de profesor en su escuela reafirmó claramente que buscaba:

“el líder, porque el eficaz cumple pero no necesariamente cumple las expectativas de los estudiantes actuales” (E1:56)

Esta visión por parte de la directora pareciera indicar que no acepta la construcción de una escuela que prioriza el culto por la eficacia simplista e inmediata, expresada en una práctica

docente arraigada exclusivamente en una actividad técnica de determinación de objetivos, metas, horarios, etc.

En este colegio en particular, existe una distribución de roles bien específica, y así lo establece la directora, quien señala que uno de los factores más importantes dentro de la gestión de su institución institucional es contar con personas que trabajen el tema del liderazgo con los profesores, en este caso el inspector general y la jefa de UTP, que son los encargados de bajar la información, las ideas, conceptos y estilos hacia los profesores.

En este sentido, la mirada del inspector general y de la jefa de UTP respecto del concepto de eficacia docente está centrada principalmente en la instancia en el aprendizaje formal que pueden llegar a tener los estudiantes bajo el paradigma del curriculum nacional.

Así de esta forma el inspector general señala que:

“un docente eficaz debe ser el docente que logra obtener los mejores resultados de sus estudiantes desde el punto de vista de las notas, el conocimiento, de la habilidad, de todo esos para mí es un docente eficaz”  
(E2: 30)

A este discurso se suma el de la jefa de UTP quien plantea:

“el concepto de eficacia es algo que está bien en boga, que se está tratando de definir en términos de qué manera el docente es capaz de entregar el producto que es enseñar, que es cuando uno aprende. En el fondo un docente va a ser eficaz en la medida que sus educandos sean o tengan buenos resultados académicos, porque, finalmente ese va a ser el parámetro objetivo para verificar en qué medida se ha logrado el aprendizaje” (E3: 9)

Como se puede observar entre el discurso de la directora y su equipo directivo existe una comprensión del significado de eficacia docente orientada al producto, es decir, una visión economicista. Por su parte, la directora establece que los criterios de un docente eficaz están centrados en el simple cumplimiento de normas de una empresa; mientras que, en esta misma lógica, el cumplimiento de las normas debe ir acompañado por el resultado, el producto, el “aprendizaje”, “la enseñanza”.

Estos discursos son en gran parte una estructura estructurada, y pueden comprenderse si se entiende que la educación es antes que nada una práctica que se organiza en función de los valores y creencias, implícitos más que explícitos que dominan el momento en que se extiende como práctica. Bajo estos criterios queda en evidencia que la escuela se encuentra arrollada por el ritmo vertiginoso de la sociedad del éxito y la apariencia, y como señala Pérez Gómez:

“aunque sea contradictorio, con su finalidad educativa, se preocupa obsesivamente por la obtención de resultados a corto plazo, lo la exhibición de rendimiento académico, por las manifestaciones observables del éxito, aunque sean meras y efímeras apariencias formales.” (Gómez, 2004, pág. 177)

En definitiva, con estos significados simbólicos se puede establecer que el éxito, expresado en términos de obtención de resultados académicos, se constituye un fundamento de legitimidad del sistema educativo que se da en esta escuela. En términos de Weber, y buscando la comprensión del significado que tiene este equipo directivo del concepto en estudio, la eficacia docente estaría relacionada con la actuación racional con arreglo a fines (Weber, 1964), es decir, cuando se orienta una acción por el fin, los medios y las consecuencias implicadas en esa acción.

- **Reflexión entre la gestión escolar con la selección y construcción de un perfil de docentes eficaces para la institución.**

Como se pudo analizar anteriormente, la directora apela a la búsqueda de un equilibrio entre la formación valórica y académica, sin embargo, esta situación queda desprovista de sustento real, en la medida que esta institución educativa no cuenta con una declaración de principios valóricos que orienten su práctica educativa, esto no se ha desarrollado ni por parte del equipo directivo, ni tampoco por parte de los profesores de la institución. Por tanto, en la escuela no existe un filtro valórico que permita una implementación del curriculum nacional acorde a la realidad local de los estudiantes e integrantes de la comunidad educativa. De tal forma que, aquí se construye un perfil de escuela y de profesorado, que carece de una racionalidad reflexiva con respecto a fines valóricos, y por el contrario la bajada e influencia del macro sistema en este entorno educativo es muy fuerte, y son finalmente los conceptos de eficacia escolar, bajo el entendimiento de los sujetos que lideran la institución, los que priman al momento de construir el cuerpo docente. Así, por ejemplo, el inspector general establece:

“vamos a lograr eficacia escolar cuando el cuerpo docente, el cuerpo directivo trabajemos y entendamos que todo lo que tenemos que hacer tienen que estar en función de los alumnos para que ellos tengan mejores aprendizajes, si ellos logran tener mejores resultados, mejores aprendizajes, entonces de lo contrario no estamos siendo, digamos no hay una eficacia escolar, podría haber una eficiencia en algunas áreas pero no una eficacia así como consolidada” (E2:23)

Estas ideas son fundamentales en la construcción de un perfil docente, porque poco a poco se han ido instaurando en esta realidad educativa ciertos criterios empresariales a la selección de personal y construcción de un tipo de profesorado que responda a los requerimientos de esta institución educativa. Por ejemplo, cuando se les preguntó respecto de la selección del profesional enfatizaron como desde el año 2010 que se implementó un sistema de selección que implicaba la revisión profunda del curriculum del postulante, sus trabajos anteriores, la participación de una entrevista con la coordinadora académica, un focus group, la realización de una prueba estandarizada para comprobar que el sujeto

postulante sabe la disciplina que enseña, una entrevista con la psicóloga y finalmente la entrevista con la directora, quien en último término realiza la oferta tras una breve conversación en que se conoce la visión pedagógica y valórica del postulante.

En este sentido, el inspector general señala:

“Cuando yo llegué no existía proceso de selección de personal sino que llegaban docentes que eran amigos de otros y cuando hay amistad no siempre es bueno y de apoco hemos ido instaurando el tema de seleccionar hasta que llegamos al modelo del año pasado que nosotros creemos que es el más ideal donde se hace el focus grup se toma una prueba de conocimiento pasan por psicólogo”(E2:65)

Por su parte, la jefa de UTP:

“Se parte desde el origen, desde donde estudio, que universidad y colegio estudió. Luego en la entrevista uno percibe de alguna manera, como es una entrevista grupal, tratas de indagar en torno a qué percepción tiene el docente de lo que se espera que sea su trabajo y cómo lo realizaría, entonces en base a su respuesta uno puede tener una impresión que esa persona encaja en el modelo de este colegio como institución, que obviamente hay una gran presión para obtener resultados” (E3: 34)

Aquí se evidencia como el perfil del profesor eficaz de la escuela sería aquel que puede, en la percepción de dos integrantes del equipo directivo, demostrar por sus antecedentes y distintos tipos de test que puede entregar un producto. Y se puede destacar además que el filtro valórico pedagógico en esta institución estaría en un nivel inferior, toda vez que la última instancia de selección está referida a la entrevista con la directora, quien señala fijarse:

“donde estudió, donde ha trabajado, cuánto tiempo se ha cambiado de trabajo, le pregunto qué le motivó a estudiar pedagogía”(E1:87)

Inclusive es tan distinto y contradictorio el discurso que existe entre la directora y la jefa de UTP, respecto del docente que necesitan en su escuela teniendo como punto de discusión el concepto de profesor eficaz que, por una parte, la directora tiene una postura donde busca:

“el profesor empático con los niños (...) yo prefiero el profesor que llega a los estudiantes (...) me interesa que esos dos seres humanos-alumno y profesor- puedan compatibilizar, porque creo que si con ese profesor hoy tengo 300 puntos puedo proyectar y creo que esa persona puedo crecer, y bajo una mirada gerencial, creo que con ese tipo de profesores a largo plazo voy a obtener 500 puntos, a mí me parece que en los procesos educativos es un error mirarlos a corto plazo y estos tienden a fracasar”

Y por otro lado la jefa de UTP señala:

“uno se puede equivocar en su impresión como contratador de personal, uno se equivoca frecuentemente, y como la educación te permite contratar por ciclos de años, el error te dura por el año completo”

Esta situación que puede resultar contradictoria, es decir, donde la directora plantea buscar un profesor con mirada a largo plazo; mientras que, la jefa de UTP, construye un perfil del profesor en un corto plazo; sí tienen un punto en común. Este punto en común es que ambas constituyen acciones económicamente orientadas (Weber, 1964), esto porque existe un sentido subjetivo que está orientado por el deseo de la obtención de utilidades, que en este caso serían los resultados. Esto devela que la política educativa de la institución escolar es una política racional que se sirve de la orientación económica en los medios y además está dispuesta al servicio de finalidades económicas.

Finalmente, queda de manifiesto analizar que tras los planteamientos realizados tanto por la Directora, Jefa de UTP e inspectoría general, podrían responder firmemente al tipo de dominación que ejerce el mismo sistema educativo sobre ellos. Así se siente cuando se escuchan voces como:

“los chiquillos están súper estimulados con las cosas tecnológicas que tienen, y todo es un bombardeo, en términos biológicos está súper estimulados y

lograr que logren habilidades específicas (...) es súper difícil, porque nadie apoya ¿Quién apoya la educación?” (E3: 101)

En definitiva, muchas veces la adhesión a tales valores expresados en la construcción simbólica de elementos que caracterizan la institución educativa como, por ejemplo, docente eficaz, puede ser resultado de la aceptación de algo irremediable en virtud de las debilidades individuales que tienen como sujetos ante la imposición macro del sistema educativo nacional.



#### **4.3.2.2 Construcción simbólica del concepto de eficacia docente del equipo directivo del colegio particular subvencionado desde la reflexión sobre su impacto en la comunidad educativa.**

- **Reflexión del docente eficaz en función de sus logros académicos y/o valóricos con los estudiantes.**

Como ya hemos visto, el equipo directivo tiene en común en su construcción de significado del concepto de docente eficaz, es que los tres lo construyen en función de una racionalidad económicamente orientada. En este sentido, y siguiendo algunas ideas del enfoque orientado a resultados que tienen los integrantes del equipo directivo, han hecho llegado a la misma necesidad de desbordar el curriculum académico, esto porque difícilmente bajo esta perspectiva se contemplan y reflexionan sobre la complejidad de los restos de la vida cotidiana:

“Mira yo te di una visión bien pragmática de lo que pienso que es un profesor eficaz, y para esta institución creo que es, pero (...)depende del contexto en el cual te desempeñes(...)este mismo en otro colegio donde las necesidades son básicas es un pésimo profesor, porque está centrado en el aprendizaje cuando los niños no tienen ni siquiera cubierta la alimentación (...) aquí no es el que te regala un pancito y te escucha, es el que hace lo que tiene que hacer. Pero en otro lado no. (E3: 68)

Estas últimas líneas pueden sintetizar y develar que en este contexto escuela existe una sobrevaloración de los contenidos académicos, y por tanto, ante esta situación se están desconociendo fenómenos de aculturación que están ocurriendo en un plano sumido por este desbordamiento curricular, y “se vuelve irrelevante todo aspecto que no contribuya a la reproducción económica” (Bauman, 2004, pág. 12)

Pero además refleja otra situación en particular, porque en esta sociedad neoliberal, mercantilista, construida a partir de una modernidad líquida o postmodernidad en la cual nos hallamos sumidos, estas normas del sistema educacional chileno ( la obtención de resultados cuantificables, medibles, la existencia de un curriculum nacional y creación de estándares de eficacia) parecieran ser por lo menos la única manera de aferrarse a algo en

este mundo desarraigado. Por tanto, mecanismos de coerción social basados en los sistemas de control de resultados, son la luz y la esperanza a una razonable libertad en su gestión educativa.

En este sistema los estudiantes se constituyen en un mecanismo para validar valores asociados a la buena gestión educativa, y el rol del docente eficaz se perfila precisamente en contribuir a la validación de ese sistema, así por ejemplo:

“para mí es un docente eficaz, yo me encantaría trabajar con puros docentes que aspiren a buscar los mejores resultados en sus alumnos” (E2: 33)

De alguna manera estos discursos están permeados, en palabras de Pérez Gómez por:

“La creencia sin sombras en el imperio de la razón (...) -la cual- ha conducido la búsqueda de un único modelo de verdad (...) y a establecer el procedimiento perfecto y objetivo de producción del conocimiento y a la derivación mecánica de sus aplicaciones tecnológicas tanto en el ámbito de la naturaleza como en los grupos sociales” (Gómez, 2004, pág. 20)

Sin embargo, las relaciones humanas entre profesor y estudiante se están desdibujando y construyéndose cada vez más sobre cimientos frágiles cuando se deja en último término aspectos valóricos:

-un profesor eficaz sería- “el que habiendo hecho una planificación (...) es capaz de utilizar la metodología, la estrategia que logre el aprendizaje objetivo que el mismo manifiesta en la pizarra, evidenciado en el rendimiento académico, a través de las notas que sacan y de las pruebas estandarizadas. También si tu quieres les podemos agregar todos aquellos otros elementos presentes en el acto educativo -como por ejemplo- tener una buena relación con sus alumnos, entregar algún tipo de valor a su trabajo, esos que les dan la mística” (E3: 18)

Esto deja entrever como en la concepción de profesor eficaz el énfasis está dado porque el pase la materia y haga lo que tienen que hacer simplemente, dejando prácticamente de lado

la formación valórica e incluso dejándola a la deriva y al criterio individual de cada docente, pero sin ningún referente institucional:

“Este no es un colegio que tenga una formación valórica como eje central, no apelamos o sea decimos formación integral, pero nuestro énfasis está claramente en los resultados, en los aprendizajes” (E3:44)

En definitiva, en este contexto de escuela el docente eficaz en función de su relación con los estudiantes, es posible develar que está estrechamente relacionado con la reflexión de lo que él puede llegar a obtener de sus estudiantes en términos de resultados cuantificablemente medibles en una instrucción formal:

“es evidente que el espacio para desarrollar el aprendizaje es en la sala de clases, el aprendizaje formal de contenidos de habilidades y destrezas de acuerdo a nuestro marco curricular, el lugar en el cual lo recibe es la sala de clases, y el único personaje que está ahí es el profesor ( ...) por lo tanto es fundamental que el docente que esté ahí esté super calificado o por lo menos que impresione como eficaz” (E3: 51)

A continuación se pasará a revisar la relación que existe entre el significador que tiene este grupo de directivo del concepto de eficacia docente en función de su relación con la comunidad educativa.

- **Reflexión del docente eficaz en función de su relación con las familias.**

Llamamos comunidad a una acción social “cuando y en la medida que la acción social se inspira en el sentimiento subjetivo de los partícipes a construir un todo” y toda relación social, aún aquella más estrictamente originada en la persecución racional de algún fin puede dar lugar a valores afectivos que trasciendan de los simples fines queridos (Weber, 1964, pág. 45).

Lo anterior se puede representar claramente en el espacio escolar, sin embargo, el problema está cuando se trata de dar importancia a ciertos elementos en la construcción de una identidad escolar por sobre elementos centrales que constituyen a las personas, la cultura.

Fue posible develar que para esta escuela en particular, la relación que tiene un docente eficaz con la comunidad educativa es dar respuesta a una demanda familiar orientada en fines del mercado, en que se mezclan elementos tanto de formación identitaria como la construcción de un sueño familiar para un sector de clase media de la comuna de Puente Alto, es decir, el ingreso a la Universidad:

“los papás los matriculan pensando en esa posibilidad real de ingreso, y claramente los puntajes nos dicen eso, sobre todo los puntajes de la PSU, los puntajes SIMCE de alguna manera, y de acuerdo a los parámetros de calidad de educación que establece el ministerio, nos está diciendo, bueno que estamos haciendo las cosas de la forma que se espera, por lo tanto los puntajes revisten una muy buena mmm son sumamente importantes” (E1:65)

De alguna forma la relación que se establece entre el profesor eficaz, la escuela y la comunidad educativa está dada por la confianza que entregan las familias al sistema educativo del colegio Alicante. Para los padres su fin es claro en este contexto, es el ingreso a la universidad, sin embargo, esto devela que la educación no preocupa como problema general que afecta a todas las personas como un proyecto colectivo, como sistema:

¿Quién apoya la educación? Los padres no la apoyan al menos en nuestra realidad, entonces al final es lo que pasa en el aula, es lo que hace el profesor para por breves momentos lograr que estas cuarenta y cinco personas se interesen en lo que el profesor está intentando transmitir” (E3: 101)

Ahora bien, el cómo entender esta relación que se establece entre el profesor eficaz, la escuela y el sueño de los padres, implica comprender el sistema en que estamos envueltos, una economía de libre mercado en que la productividad y competitividad se basa cada vez más en el conocimiento que se intercambia como mercancía. Esto se puede comprender porque la cultura como información se ha convertido en una mercancía más, y las instituciones escolares, y esta institución en particular, “reflejan y hasta cierto punto mediatizan los valores y las relaciones sociales de una sociedad determinada” (Gómez, 2004, pág. 127).

### **4.3.3 Construcción de significado de eficacia docente del colegio municipal de la región metropolitana.**

#### **4.3.3.1 Construcción simbólica del concepto de eficacia docente del equipo directivo de un colegio municipal desde la reflexión sobre sus características profesionales y personales.**

- **Reflexión del significado de docente eficaz en función de las prácticas administrativas, técnicas y curriculares.**

En este colegio pareciera existir una construcción del concepto de profesor eficaz muy arraigado en las condiciones socioeconómicas que definen el contexto escolar en que está situado, la comuna del Bosque y niños con gran vulnerabilidad y problemas familiares de violencia, drogadicción, abusos, maltratos, entre otros.

En este sentido la definición del docente eficaz que simbólicamente construyen a partir de sus discursos, es:

“el profe eficaz sería el que funciona como un conjunto entre lo que los estudiantes deben aprender, determinado por el curriculum nacional y los planes y programas, y que reúne la parte humana con los chiquillos, con ellos” (E9: 45)

Esto dice mucha relación con lo planteado por Giroux (2004) tratando de explicar el rol que cabe a la escuela y a los maestros en la transformación de la sociedad:

“creo que las escuelas serán una parte esencial del nuevo orden que es consistido a través de esfuerzo cooperativo de todos nosotros (...) ¿qué poder pequeño podemos usar para trabajar con otros para cambiar la sociedad?” (Giroux, 2004, pág. 291)

De alguna forma, un punto de partida en el análisis de los discursos está dado porque en esta escuela se revaloriza el rol que pueden desempeñar los profesores en la construcción de una sociedad más justa. Esto porque implícitamente se evidencia en el discurso de la jefa de UTP, como la escuela está marcada por contradicciones que funcionan en relación y en la

lógica de la dominación (“los que los estudiantes deben aprender, determinado por el currículum nacional”), pero también contiene las posibilidades de las prácticas valóricas y humanas.

En este mismo sentido, la directora del establecimiento, ante el tema de la dominación política hace referencia a:

“a mí no me vienen con cosas, yo estoy a cargo de esto y de alguna forma me he ganado el lugar que estoy y esta es la visión de escuela que me interesa crear, no le debo favor político a nadie (...) para mí es más importante otras cosas, que los niños aprendan a ser personas” (E7: 65)

Con estos discursos es posible develar cómo van más allá de las cuestiones sociales y culturales de la reproducción de un sistema neoliberal, y cómo están planteando asumir los problemas de esta producción social y cultural. En otras palabras, se distingue en sus discursos cómo existe una orientación educativa orientada al mercado, en favor del capital y sus instituciones, pero están tratando de abordar cómo pueden orientar sus valores y prácticas que sirvan a sus intereses comunes, autónomos. Y aquí los intereses autónomos son claros, que es sostener a una población que requiere mucha atención tanto desde el punto de vista afectivo como académico. Es por esto que las definiciones y prácticas de un profesor eficaz giran en ideas como:

“para mí un profesor eficaz lo es todo, incluye el buen profesor pero además es preocupado por los niños, su familia, el entorno de nosotros como escuela es complejo, y el apoyo que les podemos entregar nosotros es fundamental para su desarrollo” (E7: 45)

De alguna forma este discurso también trae consigo una profunda reflexión de las condiciones del mundo postmoderno, porque la globalización supone la inevitable imposición de un modelo (Gómez, 2004), sin embargo, bajo esta perspectiva los maestros se deben hacer conscientes de su rol como ciudadanos abocados en temas comunes, y el tema común de este contexto en particular, niños con diversos tipos de carencia, lo que obliga, en este contexto a que el profesor eficaz sea definido como:

“es que cuando me dices eficaz yo pienso en una profesora que tengo que es muy buena con los chiquillos, es preocupada y busca nuevas metodologías para que el chiquillo aprenda, pero incluso a ella le interesa perfeccionarse, y si no funciona de una forma busca, y es busquilla, y realiza todo necesario para lograr su objetivo. Ahora ella también es ordenada administrativamente, y conoce los problemas de su curso, pero es como un todo, porque le interesan los niños” (E7: 38)

Este discurso es comprensible en la medida que esta escuela entiende por profesores eficaces aquellos que consideran a seres humanos sensibles en la interacción con el otro, donde el conocimiento y el aprendizaje de un nivel y es tratado como un acto social específico considerando las relaciones sociales subyacentes.

Con lo anterior queda de manifiesto que la escuela requiere un esfuerzo por relacionar los aspectos macro y micro, tanto entre la política educativa y las discrepancias que se pueden dar por las situaciones particulares de cada escuela. Esta idea la tienen bastante clara los integrantes de este equipo directivo, y queda en evidencia cuando señalan que:

“para nuestra escuela es importante que los chiquillos se sientan bien por las condicione complejas que les toca vivir”.

Y son situaciones complejas tanto en lo académico como en lo personal, es por eso que en el transcurso de las entrevistas cada integrante del equipo directivo poco a poco fue construyendo un perfil de docente eficaz, e incluso llegaron a reflexionar de los procesos que utilizaban para seleccionarlo, en qué elementos se fijaban cuando contrataban a un nuevo profesor, hasta construir un docente eficaz tipo acorde a su contexto y obviamente conforme a las exigencias que desde el nivel central o macro se están implementando, y que por ende, condiciona en cierta medida su mirada del docente idóneo para su escuela. Sin embargo, a pesar de esto veremos como a pesar de las exigencias ministeriales, esta escuela ha sabido sobrellevar estos requerimientos gracias al desarrollo de un liderazgo transformacional, sustentado en valores, las creencias y las cualidades personales de las líderes de este proyecto.

- **Reflexión entre la gestión escolar con la selección y construcción de un perfil de docentes eficaces para la institución.**

Como hemos podido identificar, conforme fueron transcurriendo las entrevistas, fue posible develar como entre los discursos existen puntos comunes en cuanto a la construcción del docente ideal es necesario que trabaje en su institución, y por ende, ellas fueron construyendo una visión de las características que este profesor debería tener:

“buscamos un profesor llano a trabajar con niños con alta vulnerabilidad y carencias, por tanto, debe ser un profesor cálido que acoja a los alumnos, como también un profesor que maneje su disciplina y tenga un alto espíritu de trabajar con los alumnos, de lograr objetivos con ellos”(E8:24)

Este discurso resulta muy importante, porque los objetivos que pretenden lograr con los estudiantes tienen un gran valor pedagógico al tratar de introducir concepciones de real intervención humana y cultural, y también el hecho de rechazar la noción de que la escuela es simplemente un sitio de instrucción, permite que los estudiantes y profesores queden abiertos al pensamiento crítico de sus situaciones particulares y locales. En esta línea argumentativa, la inspectora general plantea:

“-el colegio necesita- una persona que no le interese trabajar en un ambiente que sea con alumnos de baja condición social, tanto en lo económico como lo social mismo, que sean apoderados que tengan bajo nivel educacional y que él pueda trabajar con ese tipo de personas que pueda integrar a toda la comunidad educativa en su quehacer”(E8:46)

Este discurso permite comprender que bajo la mirada del equipo directivo existe una intervención comprometida, una racionalidad respecto a valores orientada en un proceso de reflexión de qué tipo de docentes deben participar de su institución educativa, y que por tanto está en búsqueda de una organización más democrática que permita entender un horizonte de escuela conforme a las necesidades del contexto educativo en que se insertan. De tal forma que, un docente eficaz que cumpla el perfil de la escuela requiere, por sobre todo, un compromiso real por apoyar un proyecto educativo que se plantea en términos



tanto de resistencia e integración de elementos del sistema educacional chileno; como también, los vicios, fortalezas y debilidades de toda institución escolar:

“La directora, la jefa de UTP y yo, nos fijamos que primero le guste la cuestión, y le preguntamos “¿te gusta lo que haces?” nos gusta a nosotros tener profesores que se motiven porque aquí el ambiente es muy difícil y rápidamente se vuelven como los otros los que llevan más tiempo que están como maneados, viciados así como ¡ha para que voy a hacer esto, no tiene sentido hacer esto! ¡más pega, para qué! Al profe no le gusta que le digan las cosas yo soy una y a veces las reuniones son complejas es un grupo de personas muy distintas en cuanto a sus intereses y visiones de la educación”.

(E9: 20)

Conforme a esto es posible develar otro significado que está relacionado con la idea de que aunque los equipos directivos de esta escuela se encuentren guiados en sus opciones por el hábitus ( un esquema generativo inconsciente relacionado con la imposición de estándares educativos, un curriculum nacional el cumplimiento de estándares educativos, criterios de eficacia, entre otros), con sus opiniones y reflexiones están planteando un panorama en el cual, como poseedores de conocimiento, están ejerciendo un gran poder de determinación de la realidad en el contexto que trabajan, esto porque, existe una realidad educativa en particular que ha sabido adaptarse, no sin dificultades, a las exigencias locales y macro educacionales.

Este equipo directivo detrás de su discurso también devela una cierta resistencia a la dominación total con arreglo a fines económicos del nivel macro, toda vez que ellos mismos a nivel local intentan construir un núcleo de profesores que traten respondan a sus necesidades reales como colegio. Esto resulta fundamental cuando en el sistema público los profesores al ser funcionarios de ese tipo de dependencia, son expresiones materiales del proceso de la postmodernidad líquida, planteada en términos de búsqueda individual del nicho que justifica su actuar, en este caso el curriculum nacional. Por tanto en el caso de esta escuela se hace necesario que esa “libertad” que tienen los docentes para interpretar desde sus competencias profesionales su acción educativa, exista una orientación que guie

el actuar conforme al contexto sociocultural de la institución, y en este sentido, el liderazgo llevado a cabo por este equipo directivo es primordial.

“tratamos de buscar un profesor eficaz, por eso mismo, porque sabemos que este es un contexto difícil” (E8: 40)

Es llamativo ver como este concepto de eficiencia se va construyendo conforme al contexto en que se sitúa dicho concepto, toda vez que, esta palabra claramente va tomando connotaciones muy acordes a la realidad del colegio, y se va perfilando hacia un concepto asociado a la reflexión crítica de la situación educativa que domina a nuestro país. Esto porque, asociar el concepto de eficacia docente en esta escuela ha llevado a la unión de valores culturales y académicos orientados a reconocer en el rol del profesor una reflexión de su propio compromiso social y cultural.

#### **4.3.3.2 Construcción simbólica del concepto de eficacia docente del equipo directivo de un colegio municipal desde la reflexión sobre su impacto en la comunidad educativa.**

- **Reflexión del docente eficaz en función de sus logros académicos y/o valóricos con los estudiantes.**

Un punto de partida a esta reflexión lo plantea la inspectora general del colegio:

“y hoy lo vino buscar con carabineros, yo tuve que prepararlo antes, el cabro chico es terriblemente desordenado, la profesora los saca de la sala, pero por qué no le preguntai lo que está pasando con el papá, y la madre se sacaban la mugre allá aquí él era el único lugar donde podría gritar, ese niño no va a dar SIMCE como quisiéramos, porque es imposible si vive un mundo que no es el mejor para que pueda producir toda su parte intelectual y académica, que no me cabe la menor duda que el cabro chico es inteligente, pero en el medio en que está no lo dejan” (E8:121)

Estas palabras de la inspectora general develan cual es el significado profundo del concepto de eficacia docente. Por una parte, de forma implícita se reconoce que existen actores educacionales que son claves en la construcción del aprendizaje de los niños, es decir, la

escuela, la familia y los niños; mientras que, por otro lado, el rol del docente eficaz para la escuela se centra mayormente en la preocupación por la situación particular y social que cada estudiante vive. Desatender los problemas que el niño trae, y los problemas familiares, condicionan no solo el clima de la comunidad educativa, sino que también el rol que los agentes educativos deben cumplir y suplir, por tanto, el impacto de un profesor eficaz en este contexto está orientado en la contención social.

Cabe destacar que la Jefa de UTP anteriormente señalada también es profesora y desde su posición actual como parte del equipo directivo ha construido ciertos valores asociados al concepto de eficacia docente:

“nosotros tenemos que ayudarlo a sacarlo a flote, ahí el profesor es fundamental, y no sacarlo-al niño- de la sala, porque le pegó un grito o le pegó a un compañero, estrategias poh, hagamos un enroque, conversemos, ahí es eficaz el profesor, pero el profe que ya para fuera, no poh na que ver, tu estay primero que nada, estay vulnerando el principio de negarle educación al niño, no le estas dejando estar en el aula, y el problema lo tira para afuera (...) no se poh yo creo que la eficacia va en eso de tener un resultado de buenas personas, más que un resultado numérico y un resultado más amplio”(E9:109)

La actitud de fondo de este discurso directivo está dado por la existencia de una intención de apoyo al estudiante en todo su ser, y manifestado en el acto educativo del profesor preocupado por sus estudiante, y que por tanto, según su construcción simbólica sería eficaz. En este sentido es destacable como se evidencia la existencia de un interés por lograr o conseguir algo valórico en ellos, satisfacer así determinadas necesidades, en función de una intencionalidad, entendida como “condición necesaria de la acción y comprender ese elemento dinámico y motor es fundamental para cualquier educador” (Sacristan, 1999, pág. 39).

En esta escuela la intención devela además que la educación y el impacto del profesor eficaz en la comunidad educativa está dotada de sentido, significado, valor y por ende, un propósito, en tanto que es guiado por un proyecto educativo explícito:

“Intentamos aportar elementos que hagan a nuestra sociedad más amable, con amor y servicio al propio país, buscamos echar raíces en nuestro barrio, en nuestra comuna, en nuestra ciudad y en nuestra patria. proyecto educativo y se adscriban a él, confiados en el bienestar que sus hijos obtendrán.”  
(Corporación educacional de la comuna del Bosque)

Otro aspecto que es posible comprender a partir del discurso de esta integrante del equipo directivo es aquel que dice relación con los fines que debe seguir a acción de un profesor eficaz en su contexto de escuela. Para Weber (citado por Sacrista, 1999, pág. 40) las acciones se pueden guiar conforme a tres fines: intereses personales (metas utilitarias), valores o exigencias ideales (metas valorativas) y deseos personales (metas afectivas). Es común que los profesores actúen transitando entre estos fines y por tanto existe una tensión con el sistema Macro que, desde el plano normativo, es decir impuesto exige resultados cuantificablemente medibles.

Respecto de lo anterior, la directora del establecimiento realiza una reflexión de la relación que existe entre el profesor eficaz y los resultados:

“un profesor eficaz sería concretamente para mí que alguien responde con resultados pero no significa el todo pero que se preocupa de sus estudiantes que hace todo lo posible para que ellos aprendan y que además le guste lo que hace (...) Como este es un colegio municipal estamos constantemente en la mira, pero a mí no me vienen con cosas, yo estoy a cargo de esto y de alguna forma me he ganado el lugar que estoy y esta es la visión de escuela que me interesa crear, no le debo favor político a nadie y por tanto ante las mediciones desde afuera está bien, pero para mí es más importante otras cosas que los niños aprendan a ser personas”.(E7:48)

En este sentido la tensión se resuelve en función de tomar una postura clara de los aprendizajes que el profesor eficaz debe lograr con los estudiantes, es decir, “que aprendan a ser personas”. Esto es fundamental, porque el mensaje que está dando esta escuela a la institucionalidad es precisamente una ampliación del concepto de aprendizaje, y lo entiende como algo que si bien está vinculado con la formación cognitiva, también está incluido en

este elemento la formación, afectiva y valórica. Por tal motivo, los discursos de este equipo directivo se orientan en establecer que el profesor eficaz:

“es aquel que hace que los estudiantes aprendan lo que tiene que aprender, pero que por sobre todo está preocupado con ellos, que si tú le preguntas: oiga profe ¿Cómo está su curso? él pueda darte una visión panorámica general de las características personales, emocionales y académicas” (E9: 48)

En este sentido, y como se mencionaba anteriormente, la reflexión entre el profesor eficaz y los resultados que obtiene con los estudiantes se centra en la tensión que existe entre las exigencias macro y necesidades micro del establecimiento educativo. Por tanto, las pruebas estandarizadas, son indicadores, pero existe una resistencia a considerarlas como único parámetro para determinar el impacto que genera la acción docente eficaz en sus escuelas. Lo siguiente es un discurso de la inspectora general respecto de la importancia que tienen las mediciones estandarizadas:

“es lo que nos está midiendo, porque si no desaparecemos, son importantes en el sentido de que hay que mantenerse en el sistema y es importante de que hay que tratar de subirlas, de mejorar cada vez más, pero yo como Maritza no son importantes, y esto claramente deshumaniza, porque a mí no me inquietan, pero en el sistema educativo que estamos tenemos que preocuparnos(...) a mí me interesan que el niño se sienta bien en la escuela, grato, porque ni siquiera en su casa puede estar bien”.

En definitiva, en esta reflexión de la relación entre resultados de aprendizaje y profesor eficaz sale a flote un discurso que demuestra, por una parte, la tensión entre el sistema micro y macro; mientras que por otro lado, expresa la resistencia de una comunidad ante las exigencias propias de una realidad vulnerable, mediante un pensamiento crítico y actitud reflexiva de las estructuras dominantes, eso si se debe considerar este tipo de resistencia distinto al que plantea Henri Giroux, quien si bien considera la existencia de un pensamiento crítico y reflexivo, plantea la “posibilidad de estimular la lucha política colectiva alrededor de problemas de poder y determinación social” (Giroux, 2004).

Más bien lo que hay aquí es una conciencia del modelo de dominación imperante, pero existe ante ello una parcial sumisión, porque estos estándares son los que en definitiva los hacen existir, en términos de Weber (1964), existe una dominación que es legitimada como una probabilidad, porque la obediencia o adhesión puede fingirse por individuos y grupos enteros por razones de oportunidad. En otras palabras, al ser abiertas e imprevisibles las acciones desarrolladas dentro de cualquier proyecto educativo (Sacristan, 1999) por un orden, es posible intervenir en el mismo, reorientarlo y que los agentes aporten su autonomía.

- **Reflexión del docente eficaz en función de su relación con las familias.**

En este contexto, la construcción de significado del docente eficaz tiene directa relación con cómo es este agente educativo en su relación con la comunidad educativa. Los discursos de este equipo directivo así lo señalan, cuando reflexionan por las prácticas cotidianas en la comunidad educativa:

“el otro aspecto es su relación con y trabajo con las personas, con los apoderados, tantos sus pares como los docentes y la dirección misma, tiene que haber una buena relación con toda la comunidad” (E8:57)

Esto es importante porque, el profesor actúa como persona y sus acciones profesionales le constituyen también al él. Sus acciones se dan en interacción con otros, por tanto, alumnos y apoderados son elementales en la construcción de este agente educativo, y esta categoría de análisis permite comprender que por muy tecnificado que se encuentre en la actualidad la labor docente, sus acciones no pueden desprenderse de su condición humana en interacción con otros. Bajo estos criterios, la inspectora general señala que:

“-un profesor eficaz sería aquel- que sea cercano con los apoderados, no es que nazca una amistad, sino que tener una cercanía de no dejarlos fuera, los apoderados son tan importantes y hay profesores que no los toman en cuenta y dejan afuera a los apoderados, trabajan solo, son una isla, trabajan ellos con los alumnos y eso es imposible” (E8:88)

En educación las acciones son reflejo de la singularidad de quienes las realizan, muchas veces caen sobre estas acciones el peso de la modernidad líquida, se cae en el excesivo individualismo y cuesta mucho para algunos compatibilizar un rol social, como es el educar, con la acción orientada a un fin común valórico de comunidad. Esto es relevante si consideramos que los profesores se expresan como personas en sus acciones (Sacristan, 1999), y la implicación personal en la acción educativa es una característica de la práctica con las posibilidades y riesgos que de ahí se derivan, y entre los riesgos que presenta esta comunidad se encuentra la dificultad de conciliar agentes claves dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes:

“la educación es un engranaje, la escuela, el hogar y los niños, y si esos tres engranajes no están funcionando como corresponde no vamos a tener una buena educación para este niño (...) para mi es importante trabajar con todos los entes, que haya una buena armonía” (E8:92)

Este discurso también trae de fondo toda una concepción que apunta a evitar la simplicidad del cientificismo educativo, que en ocasiones ha buscado desencarnar o desapegar la actividad educativa de las condiciones personales de sus agentes y destinatarios. En este sentido, el discurso hace énfasis en que la calidad de la educación es “indisociable de la calidad humana de los docentes” (Sacristan, 1999, pág. 38).

En definitiva, la reflexión que realizan los integrantes de este equipo directivo en función del docente eficaz y su relación con las familias es una expresión de que la escuela desarrolla su propia cultura específica, significados y comportamientos que poco a poco van condicionando el estilo de vida que se desarrolla en ella. Por tanto, el docente eficaz en este contexto de vulnerabilidad debe estar estrechamente ligado a su comunidad, dispuesto a la cooperación y también a al desarrollo de un clima de dialogo que se oriente a la formación de una unidad escolar, participativa, comunicativa e integradora de todos los agentes claves que participan del proceso educativo.

#### 4.4 MATRIZ COMPARATIVA DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados en una matriz (CUADRO N°2) a fin de establecer las comparaciones respectivas respecto del significado simbólico que tienen cada uno de los equipos directivos entrevistados en función de las subdimensiones de las categorías creadas:

<b>CUADRO N°2</b>			
<b>Significados construidos por los equipos directivos de tres colegios de la región metropolitana de dependencia particular pagado, particular subvencionado y municipal sobre el concepto de eficacia docente.</b>			
Equipo directivo  Subdimensiones	Equipo directivo de colegio particular pagado	Equipos directivos de colegio particular subvencionado	Equipo directivo de colegio municipal
Reflexión del significado de docente eficaz en función de las prácticas administrativas, técnicas y curriculares.	<b>Alta valoración</b> de las características profesionales y metodologías de enseñanza.	<b>Alta valoración</b> de las características profesionales y metodologías de enseñanza.	<b>Alta valoración</b> de las características profesionales y metodologías de enseñanza.
Reflexión entre la gestión escolar con la selección y construcción de un perfil de docentes eficaces para la institución.	<b>Mayor valoración</b> a las características personales y valóricas del docente.	<b>Menor valoración</b> de las características personales y valóricas del docente.	<b>Mayor valoración</b> a las características personales y valóricas del docente.
Reflexión del docente eficaz en función de sus logros académicos y/o valóricos con los estudiantes.	<b>Reflexión del sistema racional respecto a fines e importancia del docente eficaz,</b>	<b>Validación y legitimación</b> del sistema racional respecto a fines instrumentales. Se	<b>Reflexión crítica</b> del sistema racional respecto a fines instrumentales e



	mediado por el contexto, en términos valóricos y académicos. Se valora el impacto docente en el aprendizaje cualitativo y cuantitativo.	valora el impacto docente en el aprendizaje cuantitativo.	importancia del docente eficaz, mediado por el contexto, en términos valóricos y académicos. Se valora el impacto docente en el aprendizaje cualitativo y cuantitativo.
Reflexión del docente eficaz en función de su relación con las familias.	<b>Reflexión contextual</b> de las características personales del docente eficaz para <b>mediar en una realidad socioeconómica de estatus alto</b> con el proyecto educativo, <b>exigencias y necesidades familiares.</b>	Docente visto como un agente mediador entre la <b>obtención de los fines instrumentales</b> acorde al mercado con el proyecto educativo, <b>exigencias y necesidades familiares.</b>	<b>Reflexión crítica</b> de las características personales del docente eficaz para <b>mediar en un contexto socioeconómico vulnerable</b> con el proyecto educativo y <b>necesidades familiares.</b>

#### **4.5 Discusión de resultados**

El cuadro anterior se puede analizar en función de lo que se establece en el Marco de la Buena Dirección (MBD) y el Marco de la Buena Enseñanza (MBE) como estándares de eficaces gestiones por parte del equipo directivo y docentes en sus funciones.

Como se ha distinguido en capítulos anteriores, el MBD y el MBE tienen ámbitos o áreas de desarrollo, y conforme a éstas es posible distinguir que existen ciertas características que definen de manera particular los discursos que tienen los equipos directivos de los tres colegios que sustentan el presente estudio. Sin embargo un elemento central que define la comprensión de los significados que tienen los equipos directivos del docente eficaz es el tipo de liderazgo que implementan en sus escuelas.

Respecto del colegio particular pagado, se devela que el liderazgo de los integrantes del equipo directivo se orienta en el logro de metas amplias, académicas y valóricas, que responden a un proyecto institucional educativo claro, orientado a la formación integral, y por ende esto influye directamente en la comprensión del docente eficaz en las tres dimensiones de análisis propuestas. Por tanto:

- Primero, conforme al área del MBD de Gestión Curricular, entendida como la manera en que el equipo directivo se asegura del aprendizaje efectivo en las salas de clases, existe una alta valoración de las características profesionales y metodologías de enseñanza del docente, por ende, se considera el dominio de preparación de la enseñanza del MBE como un elemento central en la distinción del docente eficaz. En este ámbito, el equipo directivo en función de asegurar y controlar la calidad de las estrategias de enseñanza, valora en el docente su interés por lograr el aprendizaje de los estudiantes, pero se asume una mirada más integral de lo que implica el concepto de aprendizaje y no se reduce solamente a los criterios de medición estandarizados en una prueba SIMCE, de ahí que se asuma una reflexión del sistema racional respecto a fines y se considere por parte del equipo directivo la orientación de un profesor eficaz que responda tanto a fines cualitativos como cuantitativos.

- Segundo, conforme al área del MBD de Gestión del Clima Organizacional y Convivencia, el equipo directivo a fin de promover la colaboración y creación de redes de apoyo, existe una alta o mayor valoración respecto de los otros colegios del presente estudio en las características personales y valóricas del docente, toda vez que se enfatiza su preocupación por los estudiantes y su interés por asumir amplias e implementar íntegramente el dominio del MBE “responsabilidades profesionales”, y que se expresa no solo en la práctica académica sino que también en el reforzamiento de relaciones de orientación de sus estudiantes y colaboración con padres y apoderados. En definitiva, se enfatiza en el docente eficaz su capacidad para mediar en una realidad socioeconómica alta, y se considera un agente central en la colaboración de redes de apoyo de la comunidad educativa y como nexo entre la familia y la escuela.

En definitiva el significado que tiene el discurso de este equipo directivo del concepto de docente eficaz apunta a una mirada amplia, integral, y mediadora en cuanto a aspectos valóricos, humanos y académicos que no se restringen simplemente a la obtención de un resultado medible de forma estandarizada. Si bien, es considerado un elemento que contribuye a generar un panorama, un diagnóstico o fotografía de un momento determinado, este punto no determina ni define mayormente al docente eficaz.

Del colegio particular subvencionado, el tipo de liderazgo que desarrolla el equipo directivo apunta a la obtención de metas unidireccionales, es decir, que respondan a la obtención de resultados. Es así que:

- Primero, conforme al área del MBD de Gestión Curricular, también existe una alta valoración de las características profesionales y las metodologías de enseñanza practicadas por el docente en el aula, por ende, la preparación de la enseñanza se constituye en un requisito fundamental para este equipo directivo al igual que el equipo directivo de dependencia particular pagado. Sin embargo, la visión del colegio particular subvencionado, respecto del aseguramiento y control de la calidad de estrategias de enseñanza, monitoreo y evaluación de la implementación del curriculum se restringe básicamente en lo que establecen mediciones como el

SIMCE, por ende, el trabajo se desarrolla mayormente en función de lograr resultados cuantificables y medibles, por tanto otro tipo de aprendizajes, cualitativos quedan invisibilizados ante los estándares.

- Segundo, conforme al área del MBD de Gestión del Clima Organizacional y Convivencia, existe una menor valoración respecto de los otros establecimientos del presente estudio en las características personales y valóricas del docente, por ello el ámbito del MBE, “responsabilidades profesionales”, tiene algunas limitantes como, por ejemplo, un bajo desarrollo de responsabilidades basadas en la orientación integral de sus alumnos, y valoración, por ende, del actuar docente en éste dominio.

En definitiva, en este colegio el docente eficaz es visto como un agente mediador entre la obtención de los fines instrumentales acorde al mercado con el proyecto educativo institucional. Esto porque se establece en un nexo tanto en las exigencias del contexto y las necesidades familiares, donde la manera de medir su eficacia sí se plantea en términos de resultados medibles en pruebas estandarizadas, por lo que, se devela que el significado que tiene este equipo directivo del docente eficaz tiene fuertes connotaciones economicistas.

Del colegio municipal, el tipo de liderazgo que desarrolla el equipo directivo apunta a la obtención de metas que permitan tanto el logro académico y valórico emocional de los estudiantes. Es por esto que:

- Primero, conforme al área del MBD de Gestión curricular, existe al igual que los dos colegios anteriores existe una alta valoración de las características profesionales y metodologías de enseñanza, por tanto el dominio del MBE “preparación para la enseñanza” sí tiene para ellos implicancias en la definición del docente eficaz. Cabe destacar además que al existir una reflexión crítica del sistema racional respecto a fines instrumentales por parte de este equipo directivo, el docente eficaz es considerado también como un sujeto que promueve cambios en distintas dimensiones en el aprendizaje de los estudiantes, es decir, valóricos y emocionales, y por esto el aseguramiento y control de la calidad de las estrategias de enseñanza

están relacionadas con el manejo que los docentes pueden generar con el grupo social de este tipo de contexto sociocultural.

- Segundo, conforme al área del MBD de Gestión del Clima Organizacional y Convivencia, existe una mayor valoración de las características personales y valóricas del docente, preocupa su interés por conectarse y generar relaciones de confianza y de apoyo tanto para los estudiantes como para las familias. En este ámbito el equipo directivo define el docente eficaz como aquel que logra generar redes emocionales con los estudiantes, que se preocupe por su emocionalidad y por los problemas que aquejan a los estudiantes a todo nivel. Es por esto que, para este equipo directivo, un docente eficaz es aquel que amplía el universo de sus responsabilidades profesionales no solo en el ámbito académico sino que también en las relaciones sociales que potencia.

Este colegio expresa una reflexión crítica de las características personales que debe tener el docente eficaz, y lo entiende como un sujeto que es capaz de mediar en un contexto socio económico vulnerable, el proyecto educativo, las necesidades familiares y las exigencias del sistema macro.

Finalmente, el proceso descriptivo planteado en los párrafos anteriores permite identificar que el significado que tienen los equipos directivos de los tres colegios de distinta dependencia de la región metropolitana del concepto de eficacia docente, en el contexto de difusión de políticas públicas orientadas a la eficacia escolar, se relacionan por una parte con el tipo de liderazgo y el planteamiento de metas conforme tanto a su proyecto institucional, y por otro lado, con el nivel de comprensión del sistema educativo nacional, y de ahí que el punto de tensión en los significados de estos equipos directivos está dado por el nivel de reflexión crítica al sistema instrumental respecto a fines.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES GENERALES**

En el contexto educativo existen múltiples realidades en correspondencia con las múltiples miradas de los sujetos o agentes educativos que las viven. En esta investigación los equipos directivos escogidos ofrecieron distintas perspectivas mediadas por el contexto en que se desarrollan las experiencias de la comunidad o institución, es decir, un establecimiento de dependencia particular pagada, particular subvencionado y municipal. Cada uno de ellos, expresó mediante el discurso de sus equipos directivos una construcción simbólica del concepto de eficacia docente, y se manifestaron en sus pensamientos evidencias claras de la importancia de esta definición y comprensión de tal concepto, toda vez que al ser sujetos activos y líderes de su comunidad, construyen de forma condicionada el sentido de la realidad en que vive.

La comprensión de este fenómeno, plantea el desarrollo y reflexión de un complejo sistema de ideas, que independientemente de insertarse en una línea de investigación trabajado por años, es decir, de la eficacia escolar, queda de manifiesto que el trabajo aún está concluido y será necesario ahondar cada vez más en los significados profundos de los agentes educativos, para comprender sus actos, formas de ser, actuar y pensar. En este sentido, queda claro que, primero, la construcción de significado de docente eficaz, tiene un carácter inacabado; y segundo, que ante los distintos discursos de los integrantes del equipo directivo, no se pueden predecir ni controlar los significados que rodean su mentalidad inmersa en la modernidad líquida, sino que con este tipo de investigaciones es primordial la comprensión del sentido de sus palabras conforme a los contextos y realidades particulares de cada institución.

Otro aspecto que es necesario precisar, es que en esta investigación las categorías planteadas y analizadas no constituyen toda la realidad del mundo social, sino que más bien pretenden ser un acercamiento a la comprensión, a la comprensión de fenómenos cada vez más latentes en la actualidad y educación chilena en realidades y contextos específicos. Lo anterior no niega la posibilidad de que existan aspectos comunes o la identificación de patrones compartidos de comportamiento, por lo que el esfuerzo de esta investigación

estuvo orientado a develar un significado y la preocupación de comprender aspectos imprevistos, anómalos o comunes.

De la construcción simbólica del concepto de eficacia docente de los distintos equipos directivos desde las características profesionales y personales fue posible develar cada uno en sus discursos expresó una parte de la realidad de la vida post moderna, se hacen presentes elementos como la individualidad, la necesidad del arraigo, y en algunos casos la disposición a asumir un discurso marcado por los elementos económicos y reproductores de los fines del sistema mercantil de nuestra educación en la actualidad. Las contradicciones también se hicieron presentes y sobre todo el intento por validar los proyectos institucionales que lideraba tanto en función de las exigencias del sistema educativo, como de su contexto socio, económico y cultural, así como de las mismas familias y estudiantes con quienes desarrollan su labor cotidiana. Es por esto que, en la comprensión de las ideas estructurales de cada equipo directivo el componente reflexivo que desarrolló cada uno fue fundamental para develar los significados profundos, de tal forma que:

El significado de docente eficaz está mediado necesariamente por el contexto educativo en que se inserta la institución. Este contexto expresa en su significado simbólico una tensión constante entre las exigencias del sistema macro y micro educativo. De tal forma que se puede establecer que, respecto de la construcción de significado del concepto de eficacia docente de los distintos equipos directivos en función de sus características profesionales y personales, los tres colegios estudiados de dependencia particular pagada, valoran altamente en su reflexión de las prácticas administrativas, técnicas y curriculares que el docente sea capaz de “hacer lo que tienen que hacer” como profesional, esto incluye, la responsabilidad, cumplir con las planificaciones, y ejecutar metodologías de enseñanza acordes a la realidad de la institución.

Respecto de la construcción de un perfil docente eficaz para la institución, tanto el equipo directivo del colegio particular pagado como del colegio municipal entregan mucha importancia a las capacidades personales y valóricas de contención que tiene el docente para trabajar con los estudiantes de su escuela; mientras que, en el colegio de dependencia particular subvencionado, estas capacidades no son consideradas dentro de su reflexión

como elementos claves en la construcción de este agente educativo, y más bien el perfil de docente eficaz se centra en que éste se debe orientar a la construcción y obtención de fines instrumentales.

En cuanto al impacto que tiene un docente eficaz en la comunidad educativa en que se insertan, fue posible develar que existen necesidades de contexto que influyen esta construcción simbólica. Es así que desde la reflexión del docente eficaz en términos de sus logros con los estudiantes, en su mayoría los discursos respondieron y fueron expresión de la política postmoderna, neoliberal que moldea el sistema macro educativo nacional en distintos niveles y dimensiones. Por ejemplo, el colegio particular pagado, si bien, incluye fuertemente en su construcción de docente eficaz la obtención de resultados valóricos y actitudinales de los estudiantes, existen elementos de entrada que condicionan esta visión educativa, toda vez que los estudiantes son seleccionados desde los tres años, existe una segregación socioeconómica propia de un colegio particular pagado, por tanto, el filtro se genera en función de un proyecto educativo orientado a la construcción tanto de un perfil de estudiante como de profesorado, pero gestado desde sus bases. Por otro lado, el colegio particular subvencionado, asume el tema de los logros de aprendizaje de los estudiantes de forma unidimensional, el aprendizaje es visto como un resultado objetivo y cuantificablemente medible, por tanto, el docente eficaz debe ser un gestor y espejo de esa visión institucional, y los resultados obtenidos en pruebas estandarizadas serían “el indicador” del grado eficacia de un determinado profesor. Finalmente, el colegio municipal, es que manifiesta una mayor resistencia al sistema actual de educación y, por ende, entiende en su reflexión crítica, si bien asume el concepto de docencia eficaz y lo desarrolla, plantea el enorme potencial humano que un profesor eficaz debe contar para trabajar en su institución. En los discursos de este último equipo directivo, se perfilan ideales en torno al docente eficaz en función del compromiso, la afectividad y la sensibilidad social para trabajar con una realidad difícil.

Finalmente, para el colegio particular pagado, existe una gran importancia el hecho de que los apoderados y estudiantes pertenecen a un grupo social privilegiado en cuanto a términos económicos y “culturales”, por ende, el docente eficaz es visto como un sujeto



intelectualmente y personalmente capaz de mediar entre las exigencias valóricas familiares e institucionales académicas. Por otro lado, en el colegio particular subvencionado, el docente eficaz genera un impacto que permite mediar entre los intereses del mercado con los intereses instrumentales de la institución. Y por último, el colegio municipal, el impacto del docente eficaz es visto en términos de su capacidad de mediar en un contexto socio económico vulnerable, las necesidades familiares y el proyecto educativo.

En definitiva, en esta investigación se intentó develar y comprender un fenómeno complejo que se enmarca en un escenario lleno de transformaciones para el mundo educativo. Algunos discursos evidenciaron cómo las instituciones educativas en la actualidad están siendo abandonadas al libre juego del mercado, reproduciéndose interesadamente desigualdades de origen, de modo que ciertos agentes y comunidades se vean más favorecidas y otras más perjudicadas, y por ende se manifiestan como expresiones de la individualidad, desigualdad y desarraigo valórico y humano del mundo contemporáneo. Pero además fue posible conocer y analizar significados profundos que aún se resisten, en parte, a asumir el no reparo en valores éticos de la práctica educativa, y que se expresan muchas veces en la obtención de la rentabilidad y de la producción a cualquier precio. Es precisamente en esta dialéctica de significados que resultan constructos diversos, contextuales que no hacen más que mostrar a la luz de los hechos tensiones en las formas de pensar que tienen algunos agentes en el proceso educativo, en este caso, los equipos directivos.

## **LIMITACIONES**

La investigación a partir del estudio de caso es bastante compleja, y al insertarse esta investigación dentro del enfoque comprensivo interpretativo, entre las limitaciones del estudio es necesario considerar la no generalización de los resultados. A su vez, como la comprensión de los mismos es planteada e interpretada por el investigador y su mirada subjetiva de los discursos, pueden existir ciertos sesgos. Sin embargo, este último elemento se constituyen en una posibilidad para nuevos estudios sobre el tema, toda vez que existe una riqueza discursiva en cada uno de los integrantes de los equipos directivos que abre la

posibilidad de nuevas interpretaciones, toda vez que los registros están adjuntos a la presente investigación.

## **PROYECCIONES Y RECOMENDACIONES**

Como se ha planteado el presente estudio abre la posibilidad para nuevas investigaciones toda vez que existe una gran cantidad de información en los discursos de cada uno de los integrantes de los equipos directivos que pueden permitir nuevas interpretaciones.

Otro aspecto a considerar es que esta investigación aporta una visión actual respecto de la gestión de los equipos directivos sobre sus comunidades educativas, permite identificar en los discursos el significado que tienen respecto del concepto de docente eficaz y deja como tema de discusión la valoración de ejercicio docente conforme a exigencias micro y macro en el contexto de difusión de políticas públicas orientadas a la eficacia escolar. Se espera por tanto que esta investigación permita la reflexión del sistema educativo y contribuya en la comprensión de un fenómeno actual como lo es la eficacia docente.

Se recomienda tomar esta investigación como un punto de partida para futuras investigaciones sobre eficacia docente, en que la mirada de los equipos directivos resulta un elemento a considerar, toda vez que bajo sus discursos se reflejan significados que construyen un perfil docente acorde a distintas realidades para los casos estudiados.

Finalmente, esta investigación se recomienda como una contribuir en el ámbito de las ciencias sociales y las comunidades educativas, y las políticas públicas. En las ciencias sociales, porque recoge las palabras de sujetos activos en el proceso educacional, líderes pedagógicos que influyen en la formación académica y valórica de ciertos grupos sociales; en las comunidades educativas, porque permitirá a los colegios en estudio reflexionar sobre sus significados de escuela y los valores que están guiando sus procesos de gestión escolar; y en las políticas públicas, porque recoge experiencias y significados locales, por ende, expresión del impacto de las políticas ministeriales en nuestro país, por lo que favorece el análisis y evaluación de la influencia que están adquiriendo instrumentos como el Marco para la Buena Dirección(MBD) y el Marco para la Buena Enseñanza (MBE).

## Bibliografía

- Arendt, H. (1968). *Entre el pasado y el futuro. Ocho ejercicios sobre la reflexión política*. Barcelona: Península.
- Arendt, H. (2003). *Eichmann en Jerusalén. Un estudio acerca de la banalidad del mal*. Barcelona: Lumen.
- Avalos, B. (2010). La profesión docente: temas y discusiones en la literatura internacional. *Estudios Pedagógicos XXXVI, N°1*, 235-263.
- Bauman, Z. (2004). *Modernidad Líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Bollen, R. (1997). La eficacia escolar y la mejora de la escuela: el contexto intelectual y político. En D. Reynolds, *Las escuelas eficaces. Claves para mejorar la enseñanza* (págs. 17-35). Madrid: Santillana.
- Briceño, M. U. (N°1 Julio 2005). El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad. Un desafío de orden superior. *Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe. PRELAC*, 106-115.
- Caballero, S. S. (2008 Volumen 7 N°21). La gestión del aprendizaje. Algunas preguntas y respuestas sobre en relación con el desarrollo del pensamiento en los estudiantes. *Polis*, 311-337.
- Cabrera, E. G. (2004). Factores de Eficacia Docente en Educación Primaria. *Tesis Doctoral*. Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid.
- Chirinos, N. (2010). Eficiencia docente en la práctica educativa. *Revista de Ciencias Sociales(RCS)*, Vol. XVI, No. 3 481492.
- Cornejo, R. (2007). Variables y factores asociados al aprendizaje escolar. Una discusión desde la investigación actual. *Estudios pedagógicos XXXIII N° 2*, 155-175, 2007.
- Corporación educacional de la comuna del Bosque. (s.f.).  
<http://www.educacionelbosque.cl/>. Recuperado el 14 de abril de 2014, de  
[http://www.educacionelbosque.cl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=132&Itemid=364](http://www.educacionelbosque.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=132&Itemid=364)
- Davis, G. (1992). *Escuelas eficaces y profesores eficientes*. Madrid: La Muralla.
- Girux, H. (2004). *Teoría y resistencia en educación*. Buenos Aires: Siglo XXI editores.
- Gómez, A. I. (2004). *La cultura escolar en la sociedad neoliberal*. Madrid: Morata.

- Larrañaga, O. (1995). Descentralización de la educación en Chile: una evaluación económica. *Estudios publicos*, 60, 1-44.
- Marco para la Buena Dirección MINEDUC. (2003). *MINEDUC*. Recuperado el 26 de Abril de 2014, de <http://www.mineduc.cl/usuarios/cpeip/File/Documentos%202011/MBE2008.pdf>
- Marfán, J. (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile. *Psicoperspectivas* 9, N°2, 82-104.
- MINEDUC. (s.f.). <http://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/>. Recuperado el 25 de Abril de 2014, de <http://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/gestioncalidad/gestionescolar/antecedentes.php>
- MINEDUC, Marco para la Buena Dirección. (2005). *Marco para la Buena Dirección. Criterios para el desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño*. Santiago de Chile: MINEDUC.
- Ministerio de Educación. (2005). *Sentidos y Componentes del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar*. Santiago: MINEDUC.
- Ministerio de Educación, 2005. (s.f.). <http://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/>. Recuperado el 25 de abril de 2014, de <http://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/gestioncalidad/gestionescolar/sentido.php>
- Mucchielli, A. (1996). *Diccionario de metodos cualitativos en Ciencias Humanas y Sociales*. Madrid: Sintesis.
- Muñoz, M. O. (s.f.). *El ejercicio del liderazgo distribuido*. Obtenido de [http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v11/docs/area\\_13/1422.pdf](http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v11/docs/area_13/1422.pdf)
- Ponzer, P. (2000). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires: Aique.
- Ponzer, P. (20 de Abril de 2014). [www.colombiaaprende.edu.co](http://www.colombiaaprende.edu.co). Recuperado el 20 de Abril de 2014, de <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/mediateca/1607/article-174828.html>
- Reynolds, D. (1997). *Las escuelas eficaces. Claves para mejorar la enseñanza*. España: Santillana.
- Ritzer, G. (1993). *Teoría Sociológica Contemporánea*. Madrid: McGraw-Hill.

- Sacristan, J. G. (1999). *Poderes inestables en educación*. Madrid: Morata.
- Sacristan, J. G. (2005). *La educación que aún es posible*. Madrid: Morata.
- Sacristán, J. G. (2005). *La educación que aun es posible*. Madrid : Morata.
- Tardif, M. (2009). *Los saberes del docente y su desarrollo profesional*. Madrid: Narcea.
- Terachi, A. (2012). El Neoliberalismo y Bienestar Docente: Un estudio comparado de las condiciones laborales docentes en el sistema escolar municipal y particular subvencionado. *Independent Study Project (ISP)*.
- Tordecilla, J. M. (2003 a). Una panorámica de la investigación iberoamericana sobre eficacia escolar. *Revista electronica iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio educativo Vol 1 No.1*.
- UNESCO. (2008). *Eficacia escolar y factores asociados en America Latina y el Caribe*. Santiago.
- UNICEF. (2004). *¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en Sectores de Pobreza*. Santiago de Chile: MINEDUC.
- Uribe, S. G. (2006). Dirección escolar como factor de eficacia y cambio. Situación de la educación escolar en Chile. *Revista electronica iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación (REICE)*, 39-64.
- Weber, M. (1964). *Economía y Sociedad*. Mexico: Fondo de Cultura Económica.
- Zamora, P. F. (Enero de 2008). Creencias epistemológicas y de eficacia docente de profesores que postulan al programa de acreditación de excelencia pedagógica y su relación con las prácticas de aula. Santiago, Chile: Universidad Católica de Chile. Facultad de Ciencias sociales. Escuela de Psicología.

## ANEXOS

### COLEGIO ALICANTE DEL SOL

#### DIRECTORA

Lugar: oficina de dirección

Establecimiento: Colegio Alicante del Sol

Comuna: Puente Alto

Dependencia: Particular subvencionado

Fecha: 18 de Octubre de 2013

La entrevistada corresponde a la directora del establecimiento, profesora de Biología, Magister en gestión educacional, y además cuenta con un título de ingeniera comercial. Se desempeña en el cargo hace cinco años y actualmente dirige este colegio de tres mil estudiantes.

Para efectos de la entrevista se utilizará la siguiente simbología:

E: ENTREVISTADOR

D: DIRECTORA

#### ENTREVISTA 1

E: Si se pudiese presentar y explicar un poco su trayectoria

D: Soy magister en dirección desde el año 2010, y en el cargo de directora desde el año 2009. Este es un cargo complejo y hay que estar preparado académicamente, me parece que pasar del aula a esto es difícil, por otra parte yo soy ingeniera y todo lo que tiene que ver con el liderazgo pedagógico lo aprendí en la práctica, en el colegio Alcántara cordillera, en un momento me llamaron para ayudar a los profesores en la preparación del SIMCE, de ahí me llamaron para ser la coordinadora de ciclo de este colegio y salí del aula. Para mi salir del aula significó un costo.

Mientras estaba trabajando me invitaron a pertenecer al círculo de directores sin ser directora todavía, me propusieron la dirección del colegio acepté el desafío conocía el cuerpo docente y me sentía preparada aunque no el cien por ciento porque creo que uno nunca lo estará al cien por ciento porque con el tiempo te vas dando cuenta que existe una gran responsabilidad con tus estudiantes y profesores, por tanto debe existir un cuerpo de funcionarios que funcionen bajo la lógica de entrega de valores y enseñanzas.

E: ¿Cuando usted ingresó a este colegio su objetivo fue lograr la eficacia escolar? ¿qué nociones tiene de la eficacia escolar?

D: La verdad es que muy como eficacia escolar no lo he escuchado, pero si me preguntas a mí solo el concepto de eficacia escolar me parece un concepto muy duro, me parece que es un concepto asociado más a la administración más que otra cosa de repente puede haber un sinónimo y uno tiende a utilizar ciertos términos y hacer peyorativo ciertos temas que en realidad significan lo mismo que otro no he escuchado mucho de la eficacia escolar en qué contexto, debe ser como la gestión, el liderazgo.

E: ¿Cómo se conecta la dirección con los profesores?

D: Creo que hay dos puntos que hay que tener súper presentes y por el cual trabajo y hago un esfuerzo grande he uno es trabajar con un equipo que trabaje inmediatamente después de ti que trabaje en el liderazgo con los profesores y otro es trabajar directamente como directora del colegio con nuestros profesores estas deben ser líneas súper unidas y en una escuela tan grande como esta creo que es súper necesario tener un equipo más pequeño que baje la información y las ideas y conceptos y estilos hacia los profesores porque claramente tengo una demanda del ministerio y de la superintendencia súper alta y no podría hacer ambas cosas

E: ¿Cuáles son esas demandas de la dirección en lo pedagógico?

D: Por ejemplo formar un cuerpo docente líder en el colegio principalmente un líder pedagógico de los niños he que los profesores sientan confianza en lo que hacen que se sientan apoyados y que sean claramente los mejores profesores y el apoyo principalmente, ninguno de los seres humanos somos tan superhéroes porque todos tenemos falencias y que

ojalá que estas sean subsanadas en la misma escuela yo siempre les digo a nuestros coordinadores que nosotros tenemos que ser los profesores de nuestros profesores y que ellos sientan que estamos para ayudarlos más que tú tienes que hacer esto y esto otro todos somos profesionales y todos pasamos por la universidad independientemente si algunas fueron mejores o peores finalmente el profesor termina de formarse en el aula y si tiene un equipo directivo potente que lo apoye creo que ese profesor va a ser mas de excelencia aun. Me duele mucho cuando pierdo a un profe y me dicen sabe que encontré otro colegio mejor, yo encantada súper feliz porque sé que si buscó otra escuela es porque tiene proyecciones profesionales aunque siempre los que se me van son los mejores y algunos han nacido acá

E: ¿Usted realizaría alguna diferencia entre un buen profesor y otro eficaz?

D: Ya un profesor eficaz es aquel que es normadito llega desde mi concepto probablemente no sea lo que ustedes buscan el profesor normadito que llega que hace su clase termina su clase tú le pides que llegue a una hora que se vaya a esa hora le pides una planificación la entrega y se va, el profesor espectacular tiene un plus sobre sus estudiantes sus estudiantes le siguen y le creen creo que esa es de mi perspectiva lo que marca la diferencia se va a la misma hora que el otro pero sus estudiantes le creen están ahí son capaces de avanzar mucho más que el profesor que hace su clase y se va.

E: ¿Que sería lo más importante?

D: El líder porque el eficaz cumple pero no necesariamente cumple las expectativas de los estudiantes actuales.

E: ¿Qué rol cumplen los puntajes con la idea del profesor eficaz?

D: El origen de esta sociedad es entregar todas las posibilidades para que los estudiantes ingresen a la universidad y no solo ingresen sino que obtengan un título es un colegio totalmente masivo por lo tanto anualmente graduó a doscientos veinte estudiantes y actualmente es utópico pensar que todos van a entrar pero los puntajes nos dicen una mirada de la moneda que es justamente que ingresen a la universidad el punto es que nosotros tenemos que formar personas y eso no tiene porque no ir de la mano con el ingreso



a la universidad por otro lado los papas los matriculan pensando en esa posibilidad real de ingreso y claramente los puntajes nos dicen eso sobre todo los puntajes de la PSU los puntajes SIMCE de alguna manera y de acuerdo a los parámetros de la calidad de educación que establece el ministerio nos están diciendo bueno que estamos haciendo las cosas de la forma que se espera, por lo tanto los puntajes revisten una muy buena... son sumamente importantes.

E: ¿Un profesor eficaz estaría relacionado con los puntajes?

D: Dentro de lo que te describí como profesor eficaz si

E: Usted tiene participación en la selección de profesores

D: Te voy a hablar un poquito de los orígenes de la selección de personal del colegio es así que cuando se creó el colegio el director de esa época entrevistó, pero también finalmente se prefirió mucho el amigo de que desde mi mirada desde la gestión no necesariamente es la persona más idónea por lo tanto de alguna manera hemos ido ordenando y la persona pasa primero con una selección de Curriculum y soy súper honesta miramos de que universidad viene el personaje, estoy hablando 2010 en adelante, luego se llama a los trabajos anteriores si porque esta persona está buscando trabajo eso nos da una mirada y algo nos dice, los entrevista la coordinación académica y finalmente la psicóloga la mirada de coordinación académica tiene que ver con las competencias pedagógicas que podría tener la persona que postula y la mirada desde psicología es saber si la persona puede hacer clase realmente algunas veces falla y la mirada de dirección es si tiene o no las competencias para estar con mis estudiantes para trabajar

E: ¿En que se fija usted?

D: Donde estudio donde ha trabajado cuanto tiempo cuantas veces se ha cambiado de trabajo le pregunto qué le motivó estudiar pedagogía porque creo que esta escuela tiene un perfil de profesor.

E: Me puede explicar ese perfil

D: Un profesor que crea principalmente en su profesión que tenga las competencias de la disciplina que quiera ser profesor jefe que quiera trabajar y para mí es súper importante el cariño que tiene hacia la labor docente porque tú puedes ser un experto en la disciplina pero si no tienes amor cariño a entregar todo eso que tú sabes de la mejor forma para mí es importante que el profesor sea empático con los niños yo te había dicho que para mí fue un costo alto salir del aula creo que tengo un aporte que entregarle a los chicos por ejemplo yo soy bien atípica, por ejemplo, a mí no me interesa tanto como andan vestido tanto profesores como alumnos y sé que hay que normar algunas cosas pero cuando eres buen profesor los cabros van a aprender igual entonces yo prefiero al profesor que llega a los estudiantes porque ese profesor no va a pasar de manera indiferente ante los niños de los profesores que a uno no les cae muy bien no permanecen yo creo que detrás de cada clase y contenido hay un ser humano y a mí me interesa que esos dos seres humanos puedan compatibilizar porque creo que si con ese profesor hoy tengo 300 puntos puedo proyectar y creo que esa persona puede crecer y bajo una mirada gerencial creo que con ese tipo de profesores a largo plazo voy a obtener 500 puntos a mí me parece que en los procesos educativos es un error mirarlos a corto plazo y estos tienden a fracasar

E: muchas por la entrevista

## **COLEGIO ALICANTE DEL SOL**

### **INSPECTOR GENERAL**

Lugar: oficina de inspectoría general

Establecimiento: Colegio Alicante del Sol

Comuna: Puente Alto

Dependencia: Particular subvencionado

Fecha: 17 de Octubre de 2013

El entrevistado corresponde al inspector general de establecimiento, profesor de Educación Física, Magister en Educación y Gestión, diplomando en didáctica, y se desempeña en el cargo hace cuatro años.

Para efectos de la entrevista se utilizará la siguiente simbología:

E: ENTREVISTADOR

I: INSPECTOR GENERAL

### **ENTREVISTA 2**

E: Buenos días, se trata de una entrevista en profundidad y me gustaría saber su pensamiento respecto de algunos temas, primero que todo ¿se podría presentar?

I: Mi nombre es Alejandro Pino, diplomado en didáctica educacional universitaria y magister en gestión educacional, y hasta hace cuatro años atrás ejercía como profesor de educación física, hasta que me enviaron desde el otro colegio que trabajaba como inspector, función que cumpla hasta la fecha, en un periodo bastante corto, me he tenido que acostumbrar al cargo no ha sido fácil es una pega bien cansadora pero si entretenido porque se han tenido que generar muchas cosas que no estaban aquí no habían muchas normas este ha sido el año más tranquilo de todos.

E: ¿Cómo que ha visto un proceso?

I: Siento que los profesores fueron asumiendo un estilo de liderazgo asociado a nuestras prácticas, el segundo año cuando estuve acá dije tengo que hacer un curso de liderazgo el cual me aportó varias herramientas nuevas, tuve que encauzarme en hacer un magister en gestión el cual me titulé hace muy poquito, el magister me entregó muchas herramientas para tomar mejores decisiones, ahora me siento más capacitado y con más confianza, y esto se ha traducido en un mejor ambiente en el cuerpo docente hay un clima de trabajo más grato y los profesores me han aprendido a conocer

E: Usted ha visto algunos resultados, ¿cómo se ajusta el concepto de eficacia escolar en el colegio?

I: A nosotros nos falta todavía, hartito

E: ¿Qué piensa usted del concepto de eficacia escolar?

I: A ver he que los logros mira yo siempre he dicho que en el colegio lo más importante son los alumnos no hay nada más importante que los alumnos y vamos a lograr eficacia escolar cuando el cuerpo docente el cuerpo directivo trabajemos y entendamos que todo lo que tenemos que hacer tiene que estar en función de los alumnos, para que ellos tengan mejores aprendizajes, si ellos logran tener mejores resultados mejores aprendizajes entonces, de lo contrario no estamos siendo digamos no hay una eficacia escolar podría haber una eficiencia en algunas áreas pero no una eficacia así como consolidada

E: Pensando en eso, ¿Qué rol cumple la eficacia docente? ¿Qué es un docente eficaz?

I: Un docente eficaz debe ser el docente que logra obtener los mejores resultados de sus estudiantes desde el punto de vista de las notas, el conocimiento, de la habilidad, de todo eso para mí es un docente eficaz yo me encantaría trabajar con puros docentes que aspiren a buscar los mejores resultados en sus alumnos y no aquellos que buscan un pequeño espacio para que el alumno se equivoque, yo voy de la otra área hay que tratar de que los alumnos puedan demostrar lo que aprendieron, y puedan ir consolidando de a poquito sus conocimientos, en realidad yo creo que eso falta acá a pesar de que este año se ha dado

mucho más se nota un mejor departamento el año pasado hicimos un coaching con los profesores de acá porque también buscamos asesoría externas y el resultado fue súper claro

E: ¿En qué consistió eso?

I: El coaching nos acompañó durante varias semanas el primero al equipo directivo después a los docentes por sectores y después individualmente a ciertas personas del equipo directivo ya con la finalidad de que obviamente darnos herramientas y para hacer mejor la gestión pero también para indicarnos en que estábamos fallando cada uno y en el caso de los profesores salió muy claro que en media los profesores no buscaban los mejores resultados para sus alumnos y que lo más importante eran algunos profesores y no los alumnos o sea yo sé yo soy el mejor yo me la puedo no hay nadie mejor que mi eso es lo que de a poquito hemos tratado de revertir y por eso le incorporamos a este año nuevos docentes este año que creo que en gran parte le achuntamos con varios profes yo creo que en la medida que los profes logren motivar más a sus alumnos y logren estar más comprometidos con ellos se va a lograr una eficiencia educacional

I: Para usted ¿existe alguna diferencia entre un buen docente y un docente eficaz?

Es que un buen docente no necesariamente va a ser eficaz, porque un buen docente puede ser una persona que cumple su horario entrega las cosas a tiempo hace toda la pega administrativa bien pero en la sala los resultados no son los óptimos los alumnos no aprenden de tal forma que no está siendo eficaz sino que eficiente pero eficaz no a ver si tú me preguntas por qué somos tan benevolentes con algunos docentes que se atrasan un poquito más con la pega administrativa bueno pero los tipos son buenos en el aula nosotros siempre hemos dicho que lo más importante son los alumnos y los alumnos están en el aula entonces si un tipo me va a entregar una pega administrativa en tres días más y eso no afecta los resultados de los alumnos me la entrega en tres días más pero en el aula es power es potente entonces ahí está la diferencia yo prefiero un profesor eficaz a un profesor eficiente.

E: ¿Existe algún discurso institucional en la selección de docentes eficaces? ¿Cómo manejan el tema de selección de personal?

I: Cuando yo llegué no existía proceso de selección de personal sino que llegaban docentes que eran amigos de otros y cuando hay amistad no siempre es bueno y de apoco hemos ido instaurando el tema de seleccionar hasta que llegamos al modelo del año pasado que nosotros creemos que es el más ideal donde se hace el focus grup se toma una prueba de conocimiento pasan por psicólogo, este año vamos a incorporar que los profesores que queden seleccionados hagan una clase antes de eso de a poquitito vamos a ir viendo, no el proceso no siempre ha sido eficaz ha sido eficiente hemos logrado tener los docentes en las fechas establecidas con las horas que se requieren pero de repente no hemos sido eficaz porque no hemos escogido al mejor profesional nos hemos equivocado

E: ¿Cómo es que se relaciona el tema de la eficacia con la eficiencia?

I: Si pero la verdad es que ahora nos equivocamos menos fuimos más eficientes y eficaces que en los procesos anteriores yo creo que este año por lo que hemos dilucidado y por el cuerpo docente que tenemos no debieran existir mayores cambios

La pega del inspector general es muy difícil yo lo converso hartito en mi casa porque tienes que lidiar con los alumnos apoderados con los inspectores con los profes y no puedes estar bien con todo el mundo y a todos les debes exigir ahora yo creo que aquí se hace más fácil porque el alumnado que tenemos es muy bueno son tranquilos

E: Muchas gracias por el tiempo

## **COLEGIO ALICANTE DEL SOL**

### **JEFA DE UTP**

Lugar: oficina de la coordinación académica (UTP)

Establecimiento: Colegio Alicante del Sol

Comuna: Puente Alto

Dependencia: Particular subvencionado

Fecha: 22 de Julio de 2013

La entrevistada corresponde a coordinadora académica, profesora de Biología, Magister en Currículum y evaluación de la Universidad de Santiago de Chile, con pos título en gestión educativa de la Universidad Diego Portales. Se desempeña en el cargo hace cinco años y actualmente es la jefa de la unidad técnico pedagógico de la enseñanza media.

Para efectos de la entrevista se utilizará la siguiente simbología:

E: ENTREVISTADOR

J: JEFA DE UTP

### **ENTREVISTA 3**

E: junto con saludar quisiera agradecer la disponibilidad para la realización de la entrevista

J: cuéntame de que se trata.

E: Estoy realizando una investigación que se enmarca en la línea de investigación de la eficacia escolar, basada en reconocer el significado que tienen tanto directivos como estudiantes del concepto de eficacia docente. Por lo tanto, su visión respecto de esta temática como coordinadora de la enseñanza media es fundamental para mi estudio, ¿Qué piensa del concepto de eficacia docente?

J: El concepto de eficacia es algo que está bien en boga que se está tratando de definir en términos de qué manera el docente es capaz de entregar el producto que es enseñar, que es

cuando uno aprende, en el fondo un docente va a ser eficaz en la medida que sus educandos sean o tengan buenos resultados académicos. Porque finalmente ese va a ser el parámetro objetivo para verificar en qué medida se ha logrado el aprendizaje, con todas objeciones que puede tener una prueba estandarizada que yo te acepte y que todos sabemos, pero finalmente eso es la sociedad de mercado, finalmente todo se remite a una idea de que esto es un trabajo productivo el cual tiene etapas en las cuales hay que lograr metas y lograrla es eficaz.

E: ¿Cuál podría ser una clase tipo de un profesor eficaz?

J: El que habiendo hecho una planificación, teniendo en consideración la realidad de su curso a cargo, es capaz de utilizar la metodología, la estrategia que logre el aprendizaje y el objetivo de aprendizaje, que el mismo manifiesta en la pizarra, evidenciado en el rendimiento académico, a través de las notas que sacan y de las pruebas estandarizadas. También si tú quieres les podemos agregar todos aquellos otros elementos presentes en el acto educativo, pero que no son cuantificables como, por ejemplo, tener una buena relación con sus alumnos, entregar algún tipo de valor a su trabajo, esos que les dan la mística y los temas...

E: Por lo tanto, podríamos decir que ¿la eficacia docente está relacionada con los resultados?

J: Con el tema del aprendizaje evidenciado a través de resultados, ese es mi discurso y eso es lo que yo pienso.

E: ¿Usted está acuerdo con eso?

J: Esto de acuerdo con eso

E: ¿Cómo reconoce en la selección de personal un docente eficaz en el colegio Alicante?

J: Se parte desde el origen, desde donde estudio, que universidad y colegio estudió. Luego en la entrevista uno percibe de alguna manera, como es una entrevista grupal, tratas de indagar en torno a qué percepción tiene el docente de lo que se espera que sea su trabajo y cómo lo realizaría, entonces en base a su respuesta uno puede tener una impresión que esa



persona encaja en el modelo de este colegio como institución, que obviamente hay una gran presión para obtener resultados. Luego de esto se le hace un tipo de prueba, a ti te tocó, estandarizada, se mide y se compara, los que sacan más puntos seleccionados y cuadra con lo que dijeron califica con este colegio.

E: ¿al momento de selección se apunta a un docente eficaz?

J: entendiendo la eficacia como lo que te dije, capacidad de lograr un producto y el producto que esperamos es el aprendizaje, y como sabemos que el aprendizaje se logró, con resultados. Este no es un colegio que tenga una formación valórica como eje central, no apelamos o sea decimos formación integral, pero nuestro énfasis está claramente en los resultados, en los aprendizajes.

E: ¿Cuánto cree que equivale el concepto de eficacia en lo que es el docente como figura?

J: Yo creo que en una escala de uno a diez esto equivale a un 9, yo creo firmemente que lo que hace un docente en el aula es lo que impacta, es imposible que otra persona o mecanismo de control quizás tal vez pueda estar cautelando lo que ocurre en la sala de clases que no sea el profesor, y es evidente que el espacio para desarrollar el aprendizaje es la sala de clases, el aprendizaje formal, porque si queremos que ello aprendan a socializar los dejaríamos ahí entre ellos y aprenderían igual a socializar y a compartir y la vida y lo que tienen fuera, **pero aprendizaje formal de contenidos de habilidades y destrezas de acuerdo a nuestro marco curricular, el lugar en el cual lo recibe es la sala de clases**, y el único personaje que está ahí es el profesor, más allá de que hay una supervisión todo lo que tú quieras, pero en que en mi caso el coordinador se da vuelta la clase vuelve a la persona que estaba ahí por lo tanto es fundamental que el docente que esté ahí esté súper calificado o por lo menos que impresione como eficaz, porque finalmente esto es algo de relaciones humanas uno se puede equivocar en su impresión como contratador de personal uno se equivoca frecuentemente, y como la educación te permite contratar por ciclos de años el error te dura por el año completo.

E: Mientras la escuchaba me surge la pregunta, ¿usted cree que hay una diferencia entre el concepto de eficacia docente y buen profesor? O ¿son lo mismo?

J: es que el buen profesor es como más o menos académico, es como más o menos delimitado, es más subjetivo, creo yo, buen profesor comillas. Mira, ¿pero es que qué es buen profesor? Mira yo te di una visión bien pragmática de lo que pienso que es un profesor eficaz, y para esta institución creo que es, pero un buen profesor pucha depende del contexto en el cual te desempeñes, porque a lo mejor en este colegio es relevante mira la definición es pero calcada, pero este mismo en otro colegio donde las necesidades son básicas es un pésimo profesor porque centrado en el aprendizaje cuando los niños no tienen ni siquiera cubierta la alimentación por ejemplo, ahí un buen profesor es quizás uno que pone el hombro, escucha se preocupa de entregar valores cosas que no tienen en su casa, por lo tanto creo que la definición debe depender del contexto, porque un buen profesor aquí no es el que te regala un pancito y te escucha es el que hace lo que tiene que hacer, pero en otro lado no. Aunque siempre se espera que sea integral, pero también tiene que ver con el objetivo o sea si en la medida que tenemos claro que el profesor eficaz es el que va a utilizar la medida más correcta se entiende o está implícito que el profesor tiene que realizar prácticas pedagógicas orientadas a ese objetivo, buen trato, aseo, formación transversal, enlaza contenidos o sea no es ninguna cosa incoherente.

E: Usted que ha visto múltiples tipos de clases ¿Cuál podría ser, por ejemplo, una práctica eficaz en la enseñanza de la historia?

J: no sé, sabes que hay tantos estilos pedagógicos y todos tienen cabida, hay profesores serios, disciplinarios e igual logran los aprendizajes, y hay otros que son más light pero les ponen otro cuento por lo tanto igual logran enganchar a los cabros. La dificultad que yo veo en el área de historia es como contar este cuento o sea todos llegan a eso de alguna u otra manera, pero siempre es lo mismo, tratar que la imaginación del alumno viaje hasta el momento de los hechos que el profesor relata, cuando logra que todos escuchen su relato y le ponen historia, el relato es el que engancha no creo que sea el profesor, ¿porque hay profesores serios y lúdicos que enganchan el momento en que se escucha el silencio y solo el profesor habla es como lo que a mí me parece que todos están imaginándose en lo que el profesor dice, el otro día por ejemplo veía el asesinato del archiduque Francisco Fernando y

yo ya veía el hombre ensangrentado, lograr eso implica que tú te lo estas imaginando o alumnos se lo están imaginando entonces yo creo que hay aprendizaje ahí o algo está pasando en la cabecita de ellos

E: ¿pero esto no es cuantificable?

J: no es cuantificable en ese momento, es una percepción del observador. Es difícil enseñar en estos momento, los chiquillos están supe estimulados con todas las cosas tecnológicas que tienen, y todo es un bombardeo, en términos biológicos están súper estimulados y lograr que logren habilidades específicos en historia así como en cualquier otra asignatura es súper difícil, porque nadie apoya ¿Quién apoya la educación?, los padres no la apoyan al menos en nuestra realidad, entonces al final es lo que pasa en el aula, es lo que hace el profesor para por breves momentos lograr que estas cuarenta y cinco personas se interesen en lo que el profesor está intentando transmitir y en la actividad que el profesor espera que realicen para desarrollar una cierta habilidad, porque si bien es cierto en la historia es atractivo el relato ahí tu estas transmitiendo un contenido, pero de qué manera esa transmisión del relato la pueden contrastar con otra información y formar su propio juicio, yo pienso que es muy importante que el profesor capte la atención porque me indica que la clase está interesada, pero ahora que lo pienso bien esa es un elemento, porque para lograr una habilidad esto va mucho más allá, no la simple escucha de un relato. Alomejor el profesor eficaz de historia es aquel que abre mundos de tal manera que los cabros puedan elaborar su propio cuento sin el que te cuenta uno es atractivo para el momento porque no hicieron nada más que escuchar pero en el momento que ellos tienen que producir que tanto aprendió, entonces alomejor el profe de historia eficaz no es el que hace relatos bacanes sino que el que logra que los estudiantes también lo hagan.

E: Muchas gracias por la entrevista.

J: Muchas gracias a ti por considerarme en tu estudio.

## **DIRECTORA**

Lugar: oficina de entrevistas

Establecimiento: Colegio El Madrigal

Comuna: La Reina

Dependencia: Particular Pagado

Fecha: 1 de Abril de 2014

Para efectos de la entrevista se utilizará la siguiente simbología:

E: ENTREVISTADOR

D: DIRECTORA

## **ENTREVISTA 4**

E: Me gustaría que comenzara hablando de usted

D: Soy psicóloga de formación profesional me forme en una escuela francesa mis padres tienen ese origen y la educación que recibí tiene ciertas características que han marcado mi experiencia liderando este proyecto educativo, por sobre todo centrada en el aprendizaje de los niños pero desde una mirada muy integral, cuando pensamos el proyecto Madrigal con mi madre discutimos si era necesario hacerlo crecer aun más, mas infraestructura y estudiantes pero no decidimos tener algo más pequeño pero donde realmente se creara un ambiente y clima que permitiera una educación centrada en la formación de personas con altos valores y que contribuyeran a esta sociedad, tu sabes que aquí llegan niños provenientes de familias con altos niveles culturales y por tanto existe un material humano muy importante y que creemos que pueden crecer enormemente con la visión de este proyecto

E: ¿Qué piensa de las mediciones que los cataloga a ustedes como uno de los mejores colegios del país?

D: Para nosotros es importante pero no nos quita el sueño, hacemos lo que tenemos que hacer con los estudiantes intentamos con ellos formar personas capacitadas para enfrentar los desafíos actuales, a mí me llama mucho la atención como colegios que tienen igual o casi las mismas condiciones que nosotros no tengan buenos resultados en las pruebas estandarizadas pensando en el tipo de niño que ingresa a estos colegios.

E: ¿y qué cree que marca la diferencia?

D: yo creo que el proyecto en sí gira en torno a ciertos valores que hacen marcar la diferencia, piensa tu que los niños que ingresan al colegio en su mayoría lo hacen desde muy chiquitos y yo creo que la gran diferencia está y se hace ahí en a los tres años, algo pasa ahí que genera grandes cambios, porque el trabajo que se hace con las profesoras en esos niveles genera que se integre en ellos una forma de trabajo orientada a la construcción del aprendizaje y de un clima de aula apto para la reflexión, muchos nos preguntan cómo lo hacemos para tener tan buenos resultados en lenguaje y comprensión de lectura, y creo que sinceramente está en que a los niños desde muy pequeños se les enseña generar un ambiente de reflexión y pensamiento, para ellos la lectura es algo que está integrado y se trabaja constantemente pero no por la obtención de un resultado o porque tienen que rendir una prueba sino porque es parte de su formación integral orientada al desarrollo del pensamiento crítico y reflexivo, aquí los niños son respetuosos y son capaces de desarrollar ideas, no se contentan con lo primero que les dices, te cuestionan son super puntudos pero con respeto hacen notar que traen consigo una formación de años basada en la integración de distintos elementos culturales que les permiten actuar de esa manera.

E: ¿y los profesores? ¿Cómo ve el rol de los profesores en esa construcción?

D: Muy importante, porque los profesores de nuestro colegio deben contar con la sensibilidad para trabajar con este tipo de niño que viene desde el hogar con una clara orientación al desarrollo cultural, estos niños el fin de semana ven obras artísticas, van al museo, conocen de música y no es que no vayan nunca al mall lo hacen pero es parte del desarrollo y construcción de su intelecto y emocionalidad la integración de múltiples elementos que les favorece en el aula. Por eso los profesores que nosotros tenemos deben ser muy preparados tanto en lo académico como emocional.

E: ¿Cómo selecciona a sus profesores?

D: No existe un mecanismo formal de selección, hace pocos años estoy integrando algunas estrategias orientadas a conocer la personalidad y la capacidad de reacción del profesor ante distintas situaciones, como mi formación es de psicóloga lo coloco en distintas situaciones y hago que me respondan situaciones difíciles que podrían pasar en una sala de clases, con los apoderados y con sus mismos pares. Es importante también que sepa hablar muy bien, me fijo mucho en como desarrolla sus ideas que sea capaz de escuchar, sobre todo escuchar, ser asertivo con sus comentarios y que sepa claramente lo que está enseñando, piensa por ejemplo en el caso de un profesor de arte, tiene que saber mucho y eso es lo que tienen nuestros profesores son preparados y por sobre todo muy estudiosos están siempre perfeccionándose y buscando ser mejores.

E: ¿Qué piensa del concepto de profesor eficaz? ¿está de acuerdo? ¿usted tiene profesores eficaces?

D: Es un concepto que no me convence, algo tiene que no me convence, pero sí desde el punto de vista formal tenemos profesores eficaces que responden tanto en la parte técnica como pedagógica, siento que ese concepto está muy marcado por el logro de un resultado y nosotros no trabajamos así. Ahora si pensamos que el perfil de profesores que tenemos nosotros puedo decir que tendemos a la eficacia pero integrando la calidad de enseñanza y de buena enseñanza, entendiendo calidad como una forma de incluir todos aquellos elementos que contribuirían al conjunto del estudiante Madrigal, personas que sean capaces de contribuir a la sociedad y sentir que son parte de un grupo colectivo y no funcionando individualmente. Creo que en la actualidad la sociedad está tan individualista que se ha olvidado por parte de las escuelas crear las condiciones, el clima de escuela que favorezca realmente el aprendizaje significativo en los estudiantes, por tanto nuestros profesores serían eficaces si pensamos que cubre una amplia gama de posibilidades en el proceso de enseñanza y aprendizaje, de tal forma que me gusta pensar y esta es mi forma de construir el concepto de eficacia y no se si se ajusta a lo que tu entiendes por esto que la eficacia educativa y del profesor está asociada a la integración de la parte académica con la emocional, pero por sobre todo los sentimientos y emociones de los niños con que trabajamos.

E: ¿y cómo evidencia las características de sus profesores eficaces?

D: por sobre todo como son con los niños, pienso que en el aula aunque voy poco a ver clases pero si lo hago sobre todo en los niveles más chiquititos me doy cuenta del clima que se genera y no es difícil medirlo existen técnicas que midan estas características que muchas veces son cualitativas pero que permiten identificar las relaciones que se ejercen entre el profesor y niño, por ejemplo, a mí me interesa mucho que exista un respeto mutuo entre las personas que interactúan en el aula, no creo en que el respeto debe instaurarse por el miedo, porque esto perjudica y limita la capacidad de los estudiantes en la medida que la reacción y la comprensión de las ideas está condicionada por esa variable, por el contrario creo que el profesor debe hacerse respetar por la persona que es, por sus valores y conocimientos de lo que enseña, su figura debe implementar respeto por la metodología que utiliza con ellos atendiendo a la diversidad y el dinamismo que el proyecto Madrigal permite.

En definitiva, para mí un profesor eficaz no sé si estará bien, debe ser un complemento entre buen profesor y un profesor que responda con aspectos técnicos, que sea profesional o sea en mi colegio soy muy rigurosa con que los procesos educativos al interior de la sala de clases sean claros, con una orientación pedagógica que tenga sentido, y no a la improvisación esos si que no lo permito, tiene que existir una planificación de sus actividades pero entendida dentro de un proyecto institucional que mida en la balanza aspectos de la persona como académicos, es por eso que los sistemas de evaluación que realizan mis profesores son revisados, hasta yo misma veo las pruebas y estas deben tener incluidas la parte reflexiva que permita a los estudiantes evidenciar un pensamiento crítico y analítico, los instrumentos deben ser confiables porque o si no como podemos comprobar realmente que los niños lograron aprender si la prueba o mecanismo de evaluación tiene deficiencias, es por eso que nos preocupamos mucho de esos elementos.

E: en el transcurso de esta entrevista usted ha desarrollado su concepto de eficacia, pero ¿Qué piensa de su colegio en el contexto de la eficacia escolar cuando ustedes por aproximadamente cinco años tienen un puntaje promedio de 320 puntos en una prueba

estandarizada como SIMCE, mientras otros colegios que en ese mismo transcurso de tiempo han subido de 200 a 230 o 250 puntos? ¿se consideran eficaces en este contexto?

D: sinceramente mm.. no , creo que siendo sincera contigo no somos eficaces si lo vemos desde ese punto de vista de los resultados, pero como te he planteado para nosotros ese valor es solo un indicador que si bien nos deja muy bien posicionados a nosotros nos muestra una fotografía de un momento determinado pero no trabajamos para aumentar ese promedio, porque se te fijan bien en la medida que los puntajes aumentan cada vez es más complicado subirlos porque ahí juegan factores que según mi parecer no están dados solo por el rendimiento académico sino que es un complemento de las situaciones particulares que viven nuestros estudiantes, es por eso que cuando nos medimos con esa prueba estandarizada yo me fijo y me preocupa más que no aumenten aquellos niños que están, por ejemplo, para el caso de la prueba de lenguaje en nivel inicial, ahí me entraría a preocupar, pero si yo sé que determinado porcentaje de estudiantes de mi colegio tienen problemas de aprendizaje de alguna forma estoy asumiendo que de antemano tal niño puede que no rinda bien en esa prueba, ahora el problema está cuando niños que no tienen problemas se integren a ese indicador, por eso que los indicadores considero que si son importantes de observar y estar atentos, porque entonces como conjunto colegio asumimos las responsabilidades, pero en ultimo termino a nosotros no nos cambiará nuestra dirección del proyecto educativo orientado a que el estudiante, el profesor y los que conforman esta comunidad se sienta bien donde está.



## **INSPECTORA GENERAL**

Lugar: oficina de entrevistas

Establecimiento: Colegio El Madrigal

Comuna: La Reina

Dependencia: Particular Pagado

Fecha: 1 de Abril de 2014

Para efectos de la entrevista se utilizará la siguiente simbología:

E: ENTREVISTADOR

I: INSPECTORA GENERAL

### **ENTREVISTA 5**

E: ¿Cuál es la orientación del colegio?

I: madrigal tiene un énfasis muy claro que es el desarrollo integral que tienen que ver con desarrollar el área personal emocional y académico, tiene un énfasis de excelencia académica que se construye desde el jardín infantil hasta octavo básico, con profesores que son capacitados en lo técnico, con vocación e interés en perfeccionarse y eso permite que podamos abarcar la integridad del alumno tanto del curriculum como el desarrollo personal

E: ¿Cuánto tiempo lleva su planta docente?

I: La planta docente es poco rotante, hay gente que lleva 22 años y en promedio la gente lleva 10 años y la rotación ocurre preferentemente en el segundo ciclo en general la gente que se viene a quedar es porque tiene proyección en esta escuela básica pero son personas que llevan mucho tiempo.

E: ¿Y cómo los selecciona?

I: Son tres criterios súper claros, uno la formación sólida desde el punto de vista técnico, el dominio grupal y tercero el trabajo con los apoderados porque el profesor tiene que estar preparado para el tipo de apoderado, no es cualquier apoderado ustedes lo saben ministros muchas personas del mundo de la academia padres preparados una persona que puede llegar a saber más que tu, en ese sentido el profesor tiene que dominar lo técnico, que para nosotros es importante pero que tenga buen dominio de grupo, nosotros formamos niños críticos por tanto que sea capaz de enfrentar niños críticos, porque en la sala vas a encontrar a niños que no van a aceptar lo primero que tú lo dices y los padres también por eso tiene que demostrar que sabes y ese es el perfil de los profesores del colegio

E: ¿usted puede distinguir entre un buen profesor y un profesor eficaz?

I: No me gusta el término de la eficacia porque este concepto tiene que ver con cumplir ciertas cosas que están establecidas, cumple metas objetivos y lo puedes hacer a cualquier costo, cumplir tener buenas metas puede ser un profesor eficaz pero no es un buen profesor, un buen profesor es el que logra un aprendizaje significativo pero no a cualquier costo

E ¿cuáles son las exigencias que hacen a ustedes a los profesores?

I: generar un buen seguimiento de evaluación docente es fundamental la retroalimentación que tenemos de los niños, porque hay cosas que se deben cumplir desde el punto de vista administrativo, pero ingresar a al aula y tener la sensación de que aquí hay un profesor con dominio de grupo y que logra el aprendizaje significativo es el primer parámetro, no es una evaluación rigurosa ni estandarizada pero eso es fundamental y obviamente la retroalimentación que hacen los padres esos elementos dan señales, y que se cumpla la planificación anual es un elemento que esta asumido no está pensado un seguimiento como elemento principal, tenemos claro que el curriculum de aula se modifica minuto a minuto, tiene que ver con la percepción que nos dan los padres y alumnos

E: ¿qué valor le dan ustedes a las pruebas estandarizadas como SIMCE?

I: ninguna no tiene ninguna importancia, es gratificante tenemos los primeros lugares, pero no forma parte de nuestra reflexión interna

E: ¿no trabajan en función de lograr ese objetivo?

I: no jamás, no yo creo que porque tenemos buenos resultados porque segundo básico sacó segundo o primer lugar en comprensión de lectura porque hay un trabajo serio desde jardín infantil, los niños entran aquí desde los tres años porque hay un programa que es serio no estamos pensando en el SIMCE estamos pensando que hay habilidades del pensamiento que los niños tienen que lograr a cabalidad y cada profesor de ciclo cumple sus objetivos o sea aquí nadie en segundo básico hace materia de primero porque cada profesor hace lo que tiene que hacer, accedemos a las evaluaciones externas nos ha ido bien nos ha ido mal pero no trabajamos en función de esas pruebas y puntajes

E: ¿Cómo se coordinan desde la dirección para lograr esos objetivos que ustedes se plantean en su proyecto educativo?

I: es bien hace algunos años atrás era de como absorber la cultura del día a día no había una formalización de recibir ciertas formalidades y énfasis desde donde estaba enfocado el proyecto educativo

E ¿ustedes tienen claro el liderazgo directivo que implementan?

I: no en el tiempo hemos ido cosas desde la formalidad, sentarse con los profesores nuevos explicar la metodología y énfasis del proyecto educativo, que significado tiene la rutina para nosotros, pero desde el punto de vista del liderazgo ha sido algo que se ha ido formando construyendo paso a paso, pero si la señora Noelle ha tenido una estructura del madrigal de generar esta estructura de coordinación que ha tomado más relevancia la gestión y coordinación académica antes se creaban actividades hoy se generan proyectos con una mirada más a largo plazo que se inicia desde el jardín infantil

E: retomando el concepto de eficacia ¿Por qué le genera rechazo el concepto de eficacia?

I: me parece duro el concepto eficaz, me gusta más el concepto de buen profesor como me gusta el concepto buena enseñanza que enseñanza eficiente, he si bien los parámetros pueden ser los mismo y podemos hablar lo mismo desde el punto de vista técnico, desde el punto de vista del vocabulario Madrigal hay algo que marca la diferencia

E: ¿Qué valores cree que están implícitos dentro del concepto profesor eficiente?

I: yo creo que el termino eficiente tiene que ver con parámetros y metas que están a cualquier costo como trabajar horas extras y talleres de reforzamientos para el SIMCE como llamar a niños que no vengan para rendir el SIMCE y eso es a cualquier costo y es una realidad en la educación nacional, sentimos que una buena educación implica asumir el abanico de posibilidades que existe en el aula y trabajar con todos por cumplir los objetivos de aprendizaje un buen profesor trabaja con todos y nosotros trabajamos con una gran cantidad de estudiantes con dificultades de aprendizaje.

E ¿Cómo definiría al estudiante que llega al colegio?

I: la selección mayoritaria ocurre en los tres años entonces eso marca la diferencia entre muchos otros lugares entonces un padre que trae su niño a este colegio está priorizando tres cosas uno que es un colegio laico, mixto y pequeño y que tiene excelencia académica. Entonces desde ese momento que hacemos la selección de esos niños que rinden un examen de selección esto demuestra que los padres conocen el proyecto que saben para donde vamos, son chicos en la evolución de lo que pasa en primero en segundo comienzan a aparecer dificultades nosotros apuntamos a que el grupo avance en promedio en función de metas colectivas del buen trabajo en aula pero indudablemente sucede que no todos los niños están preparados pero los asumimos trabajamos con ellos solicitamos apoyo externo cuando es necesario indudablemente hacemos gestión en el aula con las especialistas internas y profesoras para hacer un trabajo diferenciado, niños con dificultades de aprendizaje, familiar, emocionales está la sociedad representada en aula no recibimos solo a niños sin problemas.

E: usted es profesora y subdirectora a la vez, ¿Cómo compatibiliza esa situación pensando que usted es la persona que lidera este proyecto?

I: ellos tienen a sus profesores y directivos en el patio en el aula, que yo esté en el cargo de subdirección es precisamente por mi experiencia en el aula entonces para ellos no es complejo verme que cuando estoy en el aula asumimos temas de la asignatura y cuando estamos en esta posición otros temas. Entonces todos tenemos una autoridad cercana, para

ellos fue súper gratificante cuando me nombraron subdirectora, entonces se me ha hecho fácil tengo mucho menos de cantidad de horas de clases por las condiciones de mi trabajo.

E: me gustaría terminar con una definición de su colegio

I: madrigal es un lugar de encuentro desafiante, y cada persona que entra aquí se encuentra desafiada a aportar a un proyecto sólido académicamente porque contamos con un equipo muy preparado con profesionales con alta vocación, por tanto este es un proyecto donde nos sentimos plenos, un lugar donde el profesor se preocupa porque el niño está triste tanto como porque no trajo la tarea o sacó una mala nota, es un lugar donde sabemos que formaremos niños que aportaran a la sociedad y los objetivos y los valores tienen que ver que ellos independientemente de ocupar el lugar privilegiado donde están tienen conciencia del otro y esa conciencia tiene que ver con que yo tengo que aportar a que mi sociedad sea mejor para todos y eso es algo que me llena de satisfacción de participar en este proyecto.

E: muchas gracias por la entrevista

I: gracias a usted

## **JEFA DE UTP**

Lugar: oficina de entrevistas

Establecimiento: Colegio El Madrigal

Comuna: La Reina

Dependencia: Particular Pagado

Fecha: 1 de Abril de 2014

Para efectos de la entrevista se utilizará la siguiente simbología:

E: ENTREVISTADOR

J: JEFA DE UTP

## **ENTREVISTA 6**

E: ¿Cuáles son sus funciones en el cargo?

J: Tengo que ver con todo lo que tiene que ver con lo pedagógico el curriculum y con los profesores y además hago clases por tanto tengo la visión también del otro lado, trabajo en el colegio hac once años y el colegio lo veo como una institución sólida y en la medida que avanzamos construyamos instancias sin que eso merme la relación entre los profesores y los directivos. Tengo especial cuidado en relacionarme con los profesores de manera adecuada sin ser una dictadora ni ser una persona que les está exigiendo las cosas, he trato de ponerme en el lugar de ellos por ejemplo calculo los plazos en que me tienen que entregar los informes por ejemplo de evaluación. Esos informes se los pido con harta anticipación ahora después cuando veo que ellos lo entregan o no averiguo las razones por que no lo hacen, pero de repente vienen errores de mí también, por ejemplo, el informe vi que para ellos es más engorroso imprimirlo por lo tanto se los pido ahora de manera digital

E: ¿Usted también es profesora de lenguaje y como es su relación con los niños?

J: Es buena pero los niños tienen buen rendimiento académico, tengo un quinto y un sexto que a veces no son tan buenos pero son cariñosos, la relación es buena en general y mi metodología de trabajo trato que sea activa, trato de cambiarles las actividades dentro de la clase, por ejemplo, empiezo con comprensión de lectura y luego corto eso y luego paso a los verbos y esos les gusta mucho a ellos, y luego paso a producción de texto, entonces eso me ayuda para que no se cansen y sea de manera sostenida su atención.

E: ¿Cómo es su relación con los profesores? ¿Cómo los definiría?

J: Es buena nos juntamos los días martes con el primer ciclo y el jueves con el segundo ciclo. Mis profesores son responsables y cumplidores, pero se aprecia más en el primer ciclo, y así lo veo cuando observo las clases

E: ¿Cómo deben ser esas clases?

J: Deben ser fluidas, simpáticas, alegres pero respetuosas, en general los niños son bien respetuosos entonces es fácil generar relaciones con ellos

E: ¿En que se fijan al momento de elegir a los docentes?

J: Primero si es idóneo en el cargo por tanto primero si tiene los estudios para esos, tiene cierta práctica, cual es método que utiliza para acercarse a los estudiantes, si maneja el computador, las técnicas y su personalidad su llegada a los niños

E: ¿Qué le parece a usted el concepto de eficacia?

J: Me suena a que el profesor si se necesita que sea eficiente en algo me fijo en que se acomode a lo que tiene que enseñar a la edad de los niños, al manejo de la clase, a las relaciones interpersonales que logra con los niños, para mí eso sería un profesor eficiente ya no solo el que cumple con los papeleos porque eso lo podemos encontrar con mayor facilidad pero lo otro de ser cercano a ellos y darse cuenta y percibir cuando hay un problema este sería un buen profesor y también un buen profesor.

E: ¿Qué les interesa por sobre todo en este colegio tener?

J: Este año tenemos cuatro profesores nuevos y tratamos de acercarlos a ellos al estilo de escuela que nosotros tenemos y ese estilo es que el niño es el actor principal, el portador de habilidades y destrezas somos una comunidad en que el profesor no está distante a los niños, toda la parte de orientación es muy importante tanto como el trabajo fino de gramática. La parte académica es importante porque el colegio se declara como un colegio que le interesa el avance académico de los alumnos y en la parte valórica se enfatiza desarrollar valores cívicos personales de los niños y para eso se trabaja mucho con los padres en la hora de consejo de curso y orientación

E: ¿Qué importancia le dan a las pruebas estandarizadas?

J: Si, yo creo que son importantes en el sentido de que dan una visión que es muy parcial, por ejemplo, yo soy profesora de lenguaje y la prueba SIMCE me da a mi la visión de un área que es la comprensión de lectura pero no me da una visión de reproducción de texto, del conocimiento de la lengua y la literatura, entonces me da solo ese aspecto, en ese aspecto es importante porque la comprensión de lectura es fundamental. Pero nosotros no trabajamos en función de los resultados, porque por ejemplo en el caso de matemáticas que rinden el SIMCE está la comprensión de lectura como un eje principal y prioritario, pero nosotros lo trabajamos porque está en nuestros programas ahora como consecuencia nos va bien el SIMCE porque lo hemos trabajado mucho con nuestros cursos, hacemos si ensayos para que el niño se compenetre de la forma de responder.

E: ¿Cómo funcionan las evaluaciones en este colegio?

J: Las pruebas en general muchas son de selección mutiple sobre todo en el segundo ciclo pero además tienen preguntas de desarrollo y comprensión de lectura, por ejemplo, una prueba de historia puede comenzar con una comprensión de lectura, después tiene unas preguntas de selección múltiple y después análisis de texto entonces tratamos de mezclar las formas de evaluar.



E: ¿Cómo hacen para guiar a los profesores para que los estudiantes logren resultados de aprendizaje?

J: Primero empieza con que el profesor planifique en función de los programas y el proyecto educativo del colegio, por ejemplo, todos los profesores trabajan por lo menos una vez al mes algún proyecto que a veces es solo de la asignatura o con varias, y en otras ocasiones a nivel institucional. Por ejemplo, el año anterior se centró en la mujer; mientras que, este año estamos centrados en los juegos otoñales, tierra poética se llama; y después hay otro en septiembre que lo llamamos proyecto septiembre porque tiene que ver con Chile a veces tiene que ver con la producción, la geografía, la historia.

E: Me llama la atención la visión del aprendizaje que tienen

J: A nosotros nos parece que es la forma correcta, y esta visión es conversada con los profesores y ellos se adecuan a esto.

E: Entonces, para redondear la conversación ¿cuál sería para su colegio el profesor eficaz?

J: Por sobre todo que sea un profesor que esté comprometido con esto, que yo vea al profesor involucrada en los proyectos, que si yo voy a la sala del 2ª y está trabajando los juegos otoñales veo a los profesores creando poesía con los niños, por tanto, lo más importante que tenga un compromiso y con su papel de profesor de este colegio, ahora por cierto es importante que llegue a la hora que ponga las notas, eso es importante, pero nuestro énfasis está en lo primero que ten comentaba.

E: Muchas gracias por su tiempo de entrevista

J: Gracias a ti Pablo.

## **DIRECTORA**

Lugar: oficina de dirección

Establecimiento: Colegio Los Aviadores

Comuna: El Bosque

Dependencia: Municipal

Fecha: 5 de Abril de 2014

Para efectos de la entrevista se utilizará la siguiente simbología:

E: ENTREVISTADOR

D: DIRECTORA

## **ENTREVISTA 7**

E: Entrevistador: buenas tardes, esta entrevista se enmarca dentro de un trabajo orientado en la construcción del significado de la eficacia docente, me gustaría que se mencionara su cargo, cuánto tiempo lleva trabajando en este colegio para iniciar la entrevista

D: Soy directora hace aproximadamente seis años y en el transcurso de mi carrera no le debo favores políticos a nadie, esto porque yo postulé para estar en mi cargo, me inicié en esto desde muy joven aunque nunca pensé que estaría aquí sentada. Soy profesora de educación física y cuando tenía como veinticuatro años empecé trabajando en un colegio que en ese entonces correspondía a la comuna del Bosque y estaba a cargo como profesora de talleres artísticos con las niñas de distintos cursos en educación física. Uno de esos días hubo una presentación en que vino el alcalde, te estoy hablando hace más de veinte años, y vio mi trabajo dijo quiero esta chiquilla trabajando conmigo, y ahí me fui a trabajar a la corporación educacional de la comuna. Estuve mucho tiempo organizando las actividades y talleres comunales en educación, logramos hartas cosas, sin embargo poco a poco la gente se fue del trabajo, se cambiaron y yo me quedé ahí, pero cuando llegaron otros sujetos, por

cargos políticos y que me vinieran a mandar, y a veces sin ni siquiera tener un título profesional decidí irme de allí y me fui.

Seguí trabajando en educación pero esta vez me fui al sistema particular subvencionado ahí estuve también hartos años, y me empecé a meter en el tema directivo, esto porque cuando yo trabajaba en la municipalidad cada vez que llegaba a un colegio me trataban como autoridad y fui asumiendo responsabilidades y me di cuenta de que me la podía. Por esos años también realicé mis estudios de magister y diplomados entonces traté de perfeccionarme y me establecí como parte de un equipo directivo de un colegio particular subvencionado, pero pasado el tiempo vi que habían postulaciones para obtener el cargo directivo en este colegio, te estoy hablando como hace seis años y gané la postulación, nadie me ayudo, solita lo hice y llegué a este cargo, a asumir un gran desafío porque como tu sabes el colegio es de difícil situación , aquí no recibimos ninguna ayuda externa y por tanto nos tenemos que arreglar con lo que tenemos.

E ¿Cómo funciona su equipo de trabajo? ¿Y de profesores?

D: Creo que tenemos un buen equipo de trabajo, nos conocemos hace años y sabemos las dificultades del colegio nosotros tenemos que lidiar con muchos problemas de los estudiantes y nuestros profesores hay de todo, por ejemplo, tenemos una gran variedad en cuanto a edad de profesorado, tenemos profesores muy jovencitos recién salidos de la universidad y otros que como te digo que tienen mas años pero que ya están por tirar la toalla y también otros que solamente siguen el paso del tiempo esperando su jubilación y que están solo esperando terminar su trabajo e irse para su casa.

E: Y dentro de esa gran gama de profesores que entiende usted por eficacia docente? ¿cree usted que tiene profesores eficaces?

D: Es que cuando me dices eficaz yo pienso en una profesora que tengo que es muy buena con los chiquillos es preocupada y busca nuevas metodologías para que el chiquillo aprenda pero incluso ella le interesa perfeccionarse y si no funciona de una forma busca y es busquilla y realiza todo lo necesario para lograr su objetivo. Ahora ella también es ordenada administrativamente y conoce los problema de su curso, pero es como un todo porque le interesa a los niños

E: Usted podría diferenciar entre un buen profesor y un profesor eficaz

D: Es que si me preguntas así para mí un profesor eficaz lo es todo, incluye el buen profesor pero además es preocupado por los niños, su familia el entorno de nosotros como escuela es complejo y el apoyo que les podemos entregar nosotros es fundamental para su desarrollo. No necesariamente un buen profesor es un profesor eficaz, para mí y para nuestra escuela es importante que los chiquillos se sientan bien por las condiciones complejas que les toca vivir.

E: ¿Para ustedes como escuela son importantes los puntajes en pruebas estandarizadas? ¿Tienen influencia en determinar que es un profesor eficaz?

D: A mí particularmente como directora de este colegio no me interesa tanto los puntajes, porque se queda en una visión cuantitativa de los resultados pero no va más allá con lo que pasa en este colegio, por eso que un profesor eficaz para nosotros significa que los niños aprendan si responde bien en una prueba como el SIMCE nos ponemos contentos para que te lo voy a negar, pero para mí los puntajes no los son todo, son un indicador pero no determinan todo. A mí me interesa por sobre todo la parte emocional y valórica de los chiquillos, un profesor eficaz sería concretamente para mí que alguien responde con resultados pero no significa el todo pero que se preocupa de sus estudiantes que hace todo lo posible para que ellos aprendan y que además le guste lo que hace, esto es importante porque por ejemplo aquí hay profesores que ya no tienen la chispa que tenían cuando empezaron y eso se nota en sus clases, en los chiquillos y la motivación de los niños. Como este es un colegio municipal estamos constantemente en la mira, pero a mí no me vienen con cosas, yo estoy a cargo de esto y de alguna forma me he ganado el lugar que estoy y esta es la visión de escuela que me interesa crear, no le debo favor político a nadie y por tanto ante las mediciones desde afuera está bien, pero para mí es más importante otras cosas que los niños aprendan a ser personas.

E: Muchas gracias por su disponibilidad de tiempo, agradezco su cooperación para esta investigación.

## **COLEGIO LOS AVIADORES**

### **INSPECTORA GENERAL**

Lugar: oficina de dirección

Establecimiento: Colegio Los Aviadores

Comuna: El Bosque

Dependencia: Municipal

Fecha: 5 de Abril de 2014

Para efectos de la entrevista se utilizará la siguiente simbología:

E: ENTREVISTADOR

I: INSPECTORA GENERAL

### **ENTREVISTA 8**

E: ¿Se podría presentar?

I: Soy Maritza Meza cumplo con el cargo de inspectora general de la escuela aviadores, este cargo lo tengo hace cuatro años, cubrimos desde pre básica hasta octavo año, somos de dependencia municipal del bosque, somos una escuela con alto índice de vulnerabilidad y contamos actualmente con catorce cursos.

E: ¿Cuáles son sus labores?

I: Tengo que ver con la disciplina, atención de apoderados, con los asistentes de la educación, ver el asunto de cubrir los cursos, preocuparme cuando algún docente está inasistente, debo atender la atención de apoderados cuando se requiera resolver algún acontecimiento, es un cargo con bastante responsabilidad que me gusta y es lo que yo quería y tenía las expectativas.

E: ¿Cómo es su relación con los profesores?

I: Trato de que sea lo más cercana posible, yo no me olvido que antes de ser inspectora general soy profesora, por lo tanto no me olvido de todo lo que se vive en el aula, aunque de repente se suscitan situaciones que no estamos en total o parcial acuerdo sino que implican otra toma de decisiones

E: ¿Cómo es su participación en la selección docente?

I: Aquí participamos tres personas, que son la directora, yo como inspectora general y la jefa de UTP, y entre las tres tomamos las decisiones en cuanto a personal, requerimientos de recursos económicos y gente de la SEP.

E: ¿Tienen una visión de profesor?

I: Claro que sí, de acuerdo al cargo que vaya a ocupar se revisan su documentación el curriculum vitae, los años de servicio y se hacen las entrevistas, y sus características de selección dependen de lo que vaya a hacer, buscamos un profesor llano a trabajar con niños con alta vulnerabilidad y carencias, por tanto debe ser un profesor cálido que acoja a los alumnos como también un profesor que maneje su disciplina y tenga un alto espíritu de trabajar con los alumnos, de lograr objetivos con ellos.

E: ¿Qué es para usted un profesor?

I: Ese concepto yo lo he escuchado porque estudié auditoria y se usaba mucho eso en la parte de economía en finanzas ahí se usaba mucho la parte de eficaz, eficacia y eficiencia, para mí un profesor eficaz debe aprovechar el máximo de los recursos con él cuenta, un profesor eficaz es aquel que los recursos materiales y humanos y obtenga el mayor logro con ellos, que sepa sortear las dificultades y que tenga objetivos claros y que los pueda alcanzar con sus alumnos, los alcance y vea cambios en los niños, que vea frutos en ellos, no que solo se dedique a reclamar y quejarse de las condiciones donde está, un profesor sabe donde está parado y con eso él tiene que sacar lo mejor de esa situación.

E: ¿Es posible reconocer un profesor eficaz en la selección?

I: Se pueden reconocer pero en realidad en la práctica se puede evidenciar más.

E: ¿Ustedes buscan un profesor eficaz?

I: Tratamos de buscar un profesor eficaz, por eso mismo porque sabemos que este es un contexto difícil, pero aquí se cuenta con bastantes recursos, por lo tanto es el profesor quien debe poner la materia para poder lograr buenos resultados. Es difícil encontrar un profesor a priori que tenga estas características, pero hay ciertas características que te pueden dar indicios de que es un profesor eficaz.

E: ¿Cómo cuáles?

I: Puede ser que sea una persona que no le interesa trabajar en un ambiente que sea con alumnos de baja condición social, tanto en lo económico como lo social mismo, que sea apoderados que tengan un bajo nivel educacional y que él pueda trabajar con ese tipo de personas, que pueda integrar a toda la comunidad educativa en su quehacer, mas menos ese tipo de características.

E: ¿Y en la práctica cotidiana y su quehacer? ¿Cómo reconoce a un profesor eficaz?

I: Es lo que te dije es lo que se va viendo en su quehacer diario, es decir que recurra a los recursos que tenemos aquí en el colegio, porque nosotros a pesar de ser una escuela vulnerable tenemos bastantes recursos a través de la ley SEP, tenemos muchos recursos económicos y eso hay profesores que no lo ocupan. Eso hay que aprovecharlo y al final todo ese recurso se pierde, en cambio un profesor eficaz lo ocupa, lo utiliza y lo aprovecha; el otro aspecto es su relación con y trabajo con las personas, con lo apoderados, tanto sus pare como los docentes y dirección misma, tiene que haber una buena relación con toda la comunidad.

E: ¿Cómo debe ser la relación de un profesor eficaz con los estudiantes?

I: Tendría que ser cercano a ellos, que se preocupe de los problemas que tengan los niños, de llegar a ellos como siempre nos encontramos con niños que son más huraños, y para mí un niño que presente conductas de mala disciplina y que presente una conducta de rechazo a las personas yo como profesional y como adulto tengo que trabajar con el apoderado mismo, llamarlo una dos o tres veces que sea necesario que es lo que pasa siempre, que estar con los niños presentes ser un profesor presente que marque. Yo he visto y he experimentado que si tú eres así un niño nunca se va a olvidar de ti, porque quedan los

valores que les vas a entregar, alomejor no va a aprender a sumar con reserva, pero los valores que yo les voy a entregar eso va ser para el resto de su vida, y eso se lo entrega uno.

E: ¿Cómo se unen las características de profesor eficaz con y esta idea de tener resultados?

I: Es que yo no te digo solo resultados desde el punto de vista numérico como el mejor SIMCE o tener la menor cantidad de repitentes, no te lo digo en ese sentido, sino que te lo digo en el sentido de que sean buenas personas, yo me fijo más en la parte humana que en la otra parte. Yo pienso que en Chile existe una equivocación al pensar que todos tenemos que ser profesionales, pero no todos podemos ser profesionales, y eso no es mirar en menos, sino que la sociedad necesita de todo tipo de personas en la parte profesionales, necesitamos técnicos también porque una sociedad así funciona y yo me preocupo de la parte valórica la parte humana y en eso nos hemos distanciado bastante, la sociedad de ahora se fija mucho en los números, se preocupa de buenos resultados académicos, pero no nos preocupamos de la parte valórica de la parte humana.

E: ¿Y cómo sería el profesor eficaz con la comunidad educativa?

I: Que sea cercano con los apoderados, no es que nazca una amistad, sino que tener una cercanía de no dejarlos fuera, los apoderados son tan importantes y hay profesores que no los toman en cuenta y dejan afuera a los apoderados, trabajan solos, son una isla, trabajan ellos con los alumnos y eso es imposible, porque la educación es un engranaje, la escuela, el hogar y los niños, y si esos tres engranes no están funcionando como corresponde no vamos a tener una buena educación para este niño, y lo mismo pasa con los demás entes de la institución educativa o sea cada uno cumple una función específica y esa función es principalmente para el niño que estoy educando, por eso te digo que para mí es importante trabajar con todos los entes que haya una buena armonía, va a ver problemas siempre van a existir, y eso es tratar de arreglarlo y dejarlo mejor que nada para hacerles entender a la gente para que estamos en la escuela, hay gente que cree que la escuela debe servirte a ti, yo pienso que yo vengo a servir a la escuela, porque la escuela que yo elegí y ella me da la oportunidad de poder desenvolverme donde estoy, pero hay gente que se sirve de la escuela.



E: ¿Es un profesor eficaz el que tiene buenos resultados?

I: No tanto, yo he visto gente que han tenido buenos resultados, pero ha sido algo por inercia, pero déjame acordarme bien cuando yo hacía clases yo tuve buenos resultados y me acuerdo que en la escuela que trabajé la Salvador Allende, que está en plena población un gueto , me encontré con chiquillos con graves problemas de disciplina, con costumbres distintas, y me dieron el desafío de hacer matemática por el mes de junio para prepararlos para el SIMCE y ese año me comprometí a sacarlos a delante con una estrategia de trabajar, trabajar, trabajar y me hice cercana a ellos y logré subir 16 puntos. Me acuerdo que no estaban los recursos y me acuerdo que se puede hacer ahí yo me consideraba eficaz, por tanto puede haber una relación pero no siempre, es como estar regando la plantita todos los días, tengo el sol, la tierra, el aire, el agua y la planta tiene que salir.

E: ¿En su escuela las pruebas estandarizadas las relaciona con el concepto de eficacia?

I: Bueno obvio porque es lo que nos está midiendo, porque si no desaparecemos, son importantes en el sentido de que hay que mantenerse en el sistema y es importante de que hay que tratar de subirlas , de mejorar cada vez más, pero yo como Maritza no son importantes, y esto claramente deshumaniza, porque a mí no me inquietan, pero en el sistema educativo que estamos tenemos que preocuparnos, pero eso se lo dejo a la UTO, a mí no me interesan como personas, a mí me interesan que el niño se sienta bien en la escuela, grato , porque ni siquiera en su casa puede estar bien, hoy día mismo tuve la experiencia de un niño que su abuela lo peleó judicialmente y hoy lo vino a buscar con carabineros, yo tuve que prepararlo antes el cabro chico es terriblemente desordenado la profesora lo saca de la sala pero por qué no le preguntai lo que está pasando con el papa y la madre le sacaban la mugre allá, aquí él era el único lugar donde podía gritar ese niño no va a dar el SIMCE como quisiéramos porque es imposible si vive un mundo que no es el mejor para que él pueda producir toda su parte intelectual y académica, que no me cabe la menor duda que el cabro chico es inteligente pero en el medio en que está no lo dejan, entonces a mí me interesa la otra parte, lo otro se lo dejo a la UTP, para él no le importa y nosotros tenemos que ayudarlo a sacarlo a flote, ahí el profesor es fundamental, y no sacarlo de la sala porque pego un grito o le pego a un compañero estrategias po hagamos un enroque conversemos ahí es eficaz el profesor , pero el profe que ya para fuera no po a ver

tu estay primero que nada estay vulnerando el principio de negarle educación al niño porque no le estas dejando estar en el aula y el problema lo tira para afuera y si afuera tiene un accidente quien es el culpable, por eso las cosas hay que pensarlas bien antes, no se po yo creo que la eficacia va en eso de tener un resultado de buenas personas más que un resultado numérico y resultado más amplio.

E: Muchas gracias por la entrevista

## **JEFA DE UTP**

Lugar: oficina de dirección

Establecimiento: Colegio Los Aviadores

Comuna: El Bosque

Dependencia: Municipal

Fecha: 5 de Abril de 2014

Para efectos de la entrevista se utilizará la siguiente simbología:

E: ENTREVISTADOR

J: JEFA DE UTP

## **ENTREVISTA 9**

E: ¿Qué funciones tiene en este colegio? ¿hace cuánto se desempeña como Jefa de la Unidad Técnico Pedagógica del colegio?

J: Estoy a cargo de la UTP de este colegio y también llevo como seis años en este cargo. Soy profesora de educación básica y poco a poco me fui metiendo en los aprendizajes de los estudiantes y llegué a este cargo para encargarme de múltiples actividades, entre ellas la parte de evaluación de aprendizajes aunque ahora hace poco acabamos de contratar a una niña magister en curriculum que viene como a reforzar esta parte del colegio, porque tú sabes como colegio municipal los recursos son limitados, entonces tratamos de trabajar lo mejor posible .

E: ¿Cómo puede caracterizar el cuerpo docente que está a cargo?

J: Como buenos profesores pero como en todos lados, porque yo te digo he trabajado en colegios particulares subvencionados y si ahí no respondes entonces no sirves como profe porque no tienes resultados. Aquí la cosa es distinta a nosotros no hace falta actualización

en esto como el curriculum, en las bases y tener estrategias de trabajo en aula para poder trabajar de mejor forma con los niños.

E: ¿Cómo se seleccionan a los profesores en que se fijan al momento de contratar a uno?

J: A nosotros nos llegan los postulantes y no tenemos un sistema reclutamiento definido, conversamos con el profesor..

E: ¿Quiénes?

J: La directora, la jefa de UTP y la inspectora general , nos fijamos que primero le guste la cuestión, y le preguntamos “¿te gusta lo que haces?” nos gusta a nosotros tener profesores que se motiven porque aquí el ambiente es muy difícil y rápidamente se vuelven como los otros los que llevan más tiempo que están como maneados, viciados así como ¡ha para que voy a hacer esto, no tiene sentido hacer esto! ¡más pega, para qué! Al profe no le gusta que le digan las cosas yo soy una y a veces las reuniones son complejas es un grupo de personas muy distintas en cuanto a sus intereses y visiones de la educación.

E: ¿Cómo ustedes construyen y concretizan el perfil de profesores que contratan en este colegio? ¿Qué les llama la atención de uno u otro?

J: Primero que sepa lo que enseña, para nosotros es fundamental que se maneje en los contenidos que debe pasar con los niños, no basta con que copie y pegue lo mismo que está en los libros o textos escolares sino que el pueda tomar eso y llevarlo a la sala de clases. Ahora lo que pasa en la sala de clases es complejo por eso el perfil de profesores que nosotros buscamos es aquel que se adapte a la dificultad y que también conozca la realidad de su curso. A veces los chiquillos, no se poh no te voy a decir el tema del desayuno pero no duermen bien porque se quedaron viendo tele hasta tarde o porque el papá le sacó la porquería simplemente a su mama y a nosotros nos afecta porque tu sabes que la subvención para nosotros es plata y en las mañanas y sobre todo cuando llueve nos gotea, pero con los recursos que tenemos cómo podemos controlar eso, que vengan al colegio cuando en su casa viven situaciones difíciles.

E: ¿y qué rol tiene el profesor en ese dialogo entre las situaciones que ocurren desde la casa hasta que el niño llega a la sala de clases?

J: Importantísimo como te decía para mí ese sería el profesor eficaz, la es importante en los niños y el profesor es también una parte de ese todo, porque mira si definimos que es lo que sería un profesor eficaz ahora que me haces pensar el profe eficaz sería el que funciona como un conjunto entre lo que los estudiantes deben aprender determinado por el curriculum nacional y los planes y programas y que reúne la parte humana con los chiquillos con ellos, por eso me gustaría dejarte en claro que un profesor que para esta escuela es eficiente es aquel que hace que los estudiantes aprendan lo que tienen que aprender pero que por sobre todo está preocupado con ellos que si tú le preguntas oiga profe ¿Cómo está su curso? El pueda darte una visión panorámica general de las características personales, emocionales y académicas.

E: Entonces ¿Qué enfatiza usted en un profesor eficaz? ¿Cómo tienen la capacidad para escogerlo y construir su perfil?

J: Si me preguntas por su selección, aunque no exista un protocolo predefinido nos fijamos en la experiencia, nos fijamos en su curriculum, por lo menos tres años cosa que no esté tan viciado y que esté dispuesto a cooperar con ideas nuevas y meterse en este mundo, segundo, que le guste su trabajo, que no tenga zapatos de clavo, que le guste estar con los niños, tercero que maneje los contenidos de su disciplina y que de cuenta de eso en sus tareas administrativas, que cumpla con las planificaciones y que sea ordenado. Pero lo más importante dentro de estas categorías sería que tenga llegada con los chiquillos y que les provoque algo en sus vidas. Nosotros ahora queremos instalar el tema de ir a ver las clases del profesor tengo que revisar sus planificaciones, sus pruebas aunque el tiempo no me alcanza con todo lo que tengo que estar a cargo, pero tratamos de conversar con ellos y con todos en general para ir bajando las ideas que tenemos como equipo directivo, pero resulta difícil en esta realidad, a veces no te niego que llego a la casa y digo ¿Cómo hacemos para que este chiquillo aprenda? Pero ahí está nuestra tarea porque nadie nos dijo que iba a ser fácil y que la educación era algo simple, estamos trabajando con personas y por tanto ellas requieren de atención y si bueno un niño no aprende puede explicarse porque alomejor tiene claramente dificultades cognitivas pero nosotros hacemos lo posible para que el logre sus metas.

E: ¿y esas metas como las relaciona con los resultados de pruebas estandarizadas?

J: No se cómo funcionará en tu colegios, yo también trabajé como te contaba en particulares subvencionados y si no respondes te tienes que ir a nosotros no nos ha ido muy bien en las pruebas te mentiría si te dijera que no les tomamos importancia, nos importa pero no hacemos que eso nos nuble nuestra visión de colegio que es más complejo que una medición cuantitativa creemos que los aprendizajes de nuestros niños en particular también debe incluir una perspectiva más cualitativa y eso mismo es lo que buscamos con nuestros profesores que no sea solo un número que se aprenda el nombre del niño, sus problemas, que conozca a su familia, entonces como para cerrar un poco la idea de lo que estas investigando para la realidad de nosotros un profesor eficaz debe reunir esas características ser un conjunto de cosas en que se incluye que sea bueno con los niños pero que haga y busque formas para que los niños aprendan en el contexto que estamos insertos, una comuna que tiene por característica familias con bajos ingresos y que muchas veces dejan al chiquillo aquí para que lo cuiden y el debe afrontar y salir posteriormente al mundo con las herramientas que les entregamos en este colegio.