



## Resiliencia y eficacia escolar

Cecilia Cardemil, Fernando Maureira y Jorge Zuleta  
Escuela de Educación Continua  
Facultad de Educación, Universidad Alberto Hurtado

### Presentación

Durante los meses de marzo y mayo del presente año, la Universidad Alberto Hurtado y CEANIM fueron seleccionados por el Ministerio de Educación para diseñar e impartir una iniciativa de formación continua dirigida a directores y equipos directivos, en Liderazgo para la contención psicosocial dentro del marco de Resiliencia. Ello se efectuó mediante Talleres y Seminarios a los participantes de 146 escuelas básicas de las regiones de O'Higgins, Maule y Bío- Bío. Esta iniciativa fue parte del Proyecto de Educación y Cohesión Social, que se venía implementando El Ministerio de Educación desde el año 2011 con el apoyo de la Unión Europea en establecimientos educacionales que fueron más afectados por el terremoto del 2010.

Se consideró fundamental articular y vincular dicho marco a las distintas acciones, actividades y desafíos de la gestión directiva que les demandaba a los directores y equipos de las escuelas la implementación de sus Planes de Mejoramiento Educativo (PME), en el contexto de la Ley de Subvención Preferencial ( SEP). Por consiguiente, se promovió la elaboración de acciones para instalar la Resiliencia como estrategia de mejora, en vista del desarrollo de habilidades y competencias en los estudiantes mediante aprendizajes escolares efectivos y la preparación en el ejercicio de la ciudadanía.

En dichos talleres y seminarios se realizó un proceso de trabajo educativo conceptual y práctico, haciendo visible a los directores y sus equipos que al abordar con convicción y decisión el desarrollo socio afectivo y la convivencia escolar positiva dentro de la unidad escolar, dan sentido para resignificar las posibilidades de ampliar las oportunidades de aprender, incrementando logros y capacidades psicosociales no solo en los estudiantes, sino en los docentes y todos los integrantes de la unidad educativa.

El artículo que se presenta fue un insumo para incentivar y fortalecer el análisis crítico de sus posibilidades de liderazgo efectivo en la conducción de los cambios deseados y necesarios dentro de las unidades educativas. Con ello, apoyar la elaboración de planes de acción para incorporar estrategias de resiliencia y mejora dentro de los PME a fin de impulsar al mismo tiempo, la formación socio afectiva y los aprendizajes de los escolares involucrando en ello a todos sus docentes.



## Introducción

En esta oportunidad hemos querido reunir dos marcos comprensivos surgidos de la investigación sobre la práctica educativa, que son la resiliencia y la eficacia escolar, los que reúnen el anhelo, tanto de docentes directivos como de los docentes de aula, de generar una cultura educativa que favorezca el proceso de alcanzar más y mejores aprendizajes en todos los niños y jóvenes para poder actuar, decidir y constituirse en ciudadanos a partir de su proceso escolar. Ambos surgen del conjunto de preguntas acerca de los elementos o factores que contribuyen a que un centro educativo construya un estilo de convivencia escolar que posibilite resultados de aprendizaje superiores a los previsibles, considerando el contexto sociocultural de sus estudiantes. Dichos marcos surgen de la necesidad de saber cómo pueden innovar y cambiar las escuelas, centrando en el desarrollo del liderazgo del director/directora la puesta en marcha de procesos que hacen que lo que allí ocurre esté impregnado de un sello que sustenta no sólo altos resultados de aprendizaje, sino calidad de vida escolar, personal y social para todos sus integrantes.

Los estudios sobre resiliencia en niños, adolescente y adultos han permitido descubrir cuáles son los factores personales y ambientales que permiten que las personas superen situaciones traumáticas y condiciones adversas para la salud física y mental, pudiendo sobreponerse a circunstancias severas, siendo capaces de desenvolverse socialmente en forma sana y competente.<sup>1</sup>

La resiliencia tiene que ver con la necesidad de los seres humanos de crecer y desarrollarse, pues todos nacemos con la capacidad innata para desarrollar rasgos y cualidades que nos permitirán desenvolvernos adecuadamente en la vida. Así pues, los seres humanos somos capaces de tener éxito en el plano social poniendo en juego habilidades como la empatía, dando y recibiendo afecto, podemos comunicarnos, tener sentido del humor, resolver problemas, desarrollar autonomía al conocernos a nosotros mismos y distanciarnos de mensajes y condiciones negativas. Junto con ello, elaborar propósitos para un futuro promisorio, desarrollando optimismo, aspiraciones educativas, fe y espiritualidad.<sup>2</sup>

No obstante, el ambiente es crucial para ser resilientes, puesto que factores internos como los señalados, suelen ser resultado de determinadas condiciones ambientales. Estas facilitan el despliegue de dichas características y contribuyen a contrapesar en situaciones de tensión o amenaza, las posibilidades de disfunción o inadaptación posibilitando la recuperación del equilibrio<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> (1991) Bernard, B; Garmezy, N.(1991) (1992) Kotliarenco, M. A. y Dueñas , V.; (1995) Grotberg, E ; (2003) Maniaux, M.

<sup>2</sup> (1995) Kotliarenco, M. A., Alvarez, C., y Cáceres, I.; (1996) Kotliarenco, M.A., Irma Cáceres); (2006) PosekVera, Corbelo Baquero y Vecina Jiménez.

<sup>3</sup> (2007) Aranz Martínez); (2005) Henderson y Milstein; (2005) Kram Yuraszeck; Morales Álvarez y Pasini Carvallo.



Considerando el papel de la escuela como factor ambiental fundamental para el desarrollo e integración de los individuos a la cultura y su sociedad, el **marco de la mejora de la eficacia escolar se constituye en un recurso potente para conocer con claridad los factores de la escuela y aula que favorecen el desarrollo de los alumnos, atendiendo a las condiciones en las que se desenvuelven e incorporan al sistema educativo.**

### 1. Los conceptos y factores de resiliencia y de eficacia escolar.

En este punto ofrecemos mirar ambos marcos desde los factores que los constituyen y que si se integran en el quehacer escolar pueden facilitar y fortalecer el abordaje de los proyectos y planes de mejora a los que se ven invitadas y exigidas las unidades escolares con todos sus agentes.

<b>Resiliencia</b> <i>Capacidad de recuperarse sobreponerse y adaptarse con éxito frente a la adversidad y de desarrollar competencia social, académica y vocacional pese a estar expuesto a un estrés grave o simplemente a las tensiones inherentes al mundo de hoy (Henderson y Milstein, 2005, p. 26)</i>	<b>Eficacia escolar y su mejora</b> <i>Lo que hace que una escuela sea eficaz entendiéndola como tal aquella que consigue el desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos más allá de lo que sería esperable teniendo en cuenta la situación socioeconómica de las familias y su rendimiento previo. (Murillo, 2004, p. 321)</i>
<b>Factores que construyen resiliencia en tanto condiciones ambientales que permiten sobreponerse a la adversidad.</b>	<b>Factores de la escuela conducida por el director y su equipo directivo que generan cultura escolar</b> para el cambio necesario mediante un clima positivo y estimulante de cooperación y compromiso con lo que se quiere lograr.
<b>Brindar afecto y apoyo</b> ofreciendo respaldo y aliento incondicionales como base de sostén para superar la adversidad y lograr éxito escolar.	<b>Liderazgo directivo que imagina un futuro para el centro escolar</b> con especial preocupación por mejorar el rendimiento y desarrollo de los alumnos y del personal docente de la unidad educativa.
<b>Establecer y transmitir expectativas elevadas y realistas</b> como elementos motivadores eficaces para un desempeño efectivo.	<b>El director y su equipo movilizan a los profesores</b> entusiasmándolos para el cambio organizativo y curricular con el fin de asegurar las mejoras que se requieren.



<b>Brindar oportunidades de participación significativa.</b> Ellas otorgan a alumnos, profesores y familia alta cuota de responsabilidad por lo que ocurre en la escuela, dando oportunidades para resolver problemas, tomar decisiones, formular metas y ayudar a otros.	<b>La dirección con sus docentes directivos planifican y evalúan el proceso de cambio</b> en función de acuerdos, considerando las prioridades detectadas con su comunidad educativa y apoyando la mejora de la enseñanza en función de los resultados propuestos.
<b>Factores que mitigan el riesgo de disociación de la persona ofreciéndole posibilidades de fortalecer sus habilidades.</b>	<b>Factores de eficacia en el proceso de enseñanza aprendizaje. Mejoran decididamente los aprendizajes y el rendimiento de los estudiantes.</b>
<b>Enriquecer los vínculos entre los individuos</b> fortaleciendo su pertenencia a redes sociales y a los alumnos con el rendimiento y su estilo de aprendizaje.	<b>Clima positivo de aula cálido</b> donde las relaciones profesor alumno y entre alumnos son estimulantes, creando confianza para expresar intereses, necesidades, participar y aprender.
<b>Enseñar habilidades para la vida</b> favoreciendo la comunicación, cooperación, resolución de conflictos y toma de decisiones.	<b>Metodología didáctica y evaluación que atiende la diversidad</b> ofreciendo actividades variadas y estrategias para el aprendizaje de cada uno.
<b>Fijar límites claros y firmes</b> explicitando las expectativas de conducta y objetivos que se espera cumplir.	<b>Gestión del tiempo en el aula</b> para fortalecer las posibilidades de aprendizaje y desarrollo de los estudiantes.

## 2. Convergencia de los factores de Resiliencia y Escuela eficaz

Al confrontar ambos marcos, es posible reconocer en su coherencia que los factores relacionados con la resiliencia dan sentido y significado a los de la eficacia escolar. Por su parte, los factores de la mejora eficaz fortalecen las estrategias de resiliencia haciendo posible el logro en el rendimiento y desarrollo personal y social de los alumnos, y el perfeccionamiento profesional de sus docentes. Es en esa medida que también revitalizan las dimensiones e indicadores que



conforman el Marco para la Buena dirección<sup>4</sup> y el Marco para la Buena enseñanza, haciéndolos más cercanos y más operativos.<sup>5</sup>

Es posible entonces pensar la tarea de conducción de procesos de gestión y organización de la unidad escolar y del trabajo de aula como un conjunto de estrategias destinadas al desarrollo continuo de competencias de las personas: adquisición de conocimientos, procedimientos, principios y valores que rigen las actitudes y comportamientos involucrados en la institución de profesores, estudiantes, familias, personal administrativo y de apoyo.

## 2.1. Los factores para la mejora de la eficacia escolar del director y sus equipos directivos

a) **La cultura escolar** aparece en las investigaciones internacionales de Europa y América Latina como uno de los elementos clave del cambio hacia la mejora eficaz. Por cultura se entiende el conjunto de supuestos creencias y valores que predominan en una organización y operan en ella de manera consciente e inconsciente<sup>6</sup>. **La cultura que propicia la mejora eficaz** se caracteriza por el compromiso de la comunidad escolar con la visión, el proyecto educativo y sus prioridades de desarrollo. En ella se canaliza la implicación activa y positiva del profesorado en los programas emprendidos, actuando con colaboración y cohesión para lograr lo propuesto.<sup>7</sup> Así, en esta cultura se hace “carne” **el factor de participación significativa de construcción de resiliencia**, permitiendo a los docentes asumir responsabilidades, resolver las dificultades que se presentan y tomar decisiones para su cumplimiento. Pero al mismo tiempo está presente en ello la generación de **una riqueza de vínculos** entre el profesorado, tejiendo entre ellos una red que los sostiene frente a los obstáculos que se presentan. Al mitigar sus efectos, permite abordar las resistencias que emergen entre ellos y entre otros actores frente a las exigencias de los cambios que se necesitan.

---

<sup>4</sup> (2005) Ministerio de Educación

<sup>5</sup> (2003) Ministerio de Educación

<sup>6</sup> (2004) Marchesi

<sup>7</sup> *Las escuelas que han conseguido ser eficaces tienen una forma especial de ser, pensar y actuar... conformada por un compromiso de los docentes y la comunidad escolar que permite que se desarrolle un adecuado trabajo de los docentes y un entorno agradable para el aprendizaje; en definitiva, una cultura de eficacia... Una escuela con graves problemas de relación entre sus miembros... puede generar una crisis en todos los niveles de la escuela y conllevar a un colapso en su funcionamiento.* (Murillo, 2010. p. 11).



## b) El liderazgo directivo

**El liderazgo directivo** aparece también como un elemento decisivo en los estudios sobre la mejora eficaz.<sup>8</sup> La existencia de un líder directivo aceptado por la comunidad y capaz de entusiasmar parece imprescindible para emprender la mejora y el desarrollo integral de los estudiantes, en especial cuando es elegido por la comunidad y sostiene una actitud democrática.<sup>9</sup> Cabe señalar que se constata una diversidad de liderazgos desde lo más convencional a lo más transformacional, de modo que no es posible concluir en un tipo de liderazgo con claridad. No obstante, el factor del liderazgo directivo que se encontró en todos los estudios de eficacia escolar fue la **preocupación especial del director** por el logro de los aprendizajes de sus estudiantes y por el **buen clima del plantel** para asegurar un ambiente positivo tanto para los alumnos como para sus docentes.

Desde el marco de Resiliencia, al imaginar el mejor futuro para el establecimiento, centrado en logros de aprendizaje se hacen presentes **las expectativas elevadas** como un factor de construcción de resiliencia que sustenta el liderazgo directivo y que se promueve en la institución. Promover la mejora como una oportunidad, entusiasmando a los profesores a emprender el camino del cambio organizativo y curricular, habla de la importancia del factor expectativas que el director y su equipo directivo movilizan. En efecto, al propiciar el cambio para la institución el director y su equipo, explícita e implícitamente están mostrando confianza en la capacidad de sus docentes y con ello, en las posibilidades de aprender todos juntos.<sup>10</sup>

Así, las **expectativas elevadas** se constituyen en un elemento clave de **construcción de resiliencia** para la **motivación, con la tarea educativa** que a su vez es compartida y por ello sostenible en el tiempo. Asimismo, en la preocupación y atención del director y sus directivos por mantener el buen clima en la unidad escolar, se hace visible el factor **de afecto y apoyo** que se requiere en el trabajo escolar, donde día a día surgen imprevistos y desafíos que demandan creatividad, oportunidad y asertividad para sortearlos con propiedad. El buen

---

<sup>8</sup> *Leithwood et al. (2004) realizaron una exhaustiva revisión de los estudios realizados en Estados Unidos y Canadá, y concluyeron que los efectos –tanto directos como indirectos– del liderazgo sobre el aprendizaje de los alumnos podían estimarse en un cuarto (25%) del total de impacto que proviene de la escuela (factores intra-escolares)”* (CEPPE, 2009, pág. 21).

<sup>9</sup> (2004) Murillo,

<sup>10</sup> Una gestión escolar de buena calidad se basa en un efectivo liderazgo, que se asienta sobre la claridad de objetivos imprescindibles para su propia escuela, en la capacidad de generar un clima y convivencia adecuados a un proceso educativo de calidad. Su conducción se centra en producir un acompañamiento y monitoreo sistemático de los procesos de mejora a instaurar, hasta lograr institucionalizar “buenas prácticas” tanto a nivel de la gestión de cada aula, como de la propia gestión organizacional que es responsabilidad del equipo directivo. MINEDUC, SACGE, (2005)



clima permite que los profesores cuenten con contención emocional para reponer fuerzas y estados de ánimo que les permitan analizar y comprender los sucesos acaecidos, los comportamientos realizados y desde allí buscar soluciones. De esta manera, el liderazgo directivo actúa en función del desarrollo de fortalezas socioefectivas en su comunidad que protegen del riesgo de la desazón y la desesperanza.<sup>11</sup>

### c) Planificación de la mejora

Es interesante señalar que en las investigaciones internacionales realizadas, **la planificación** consensuada, flexible y detallada que ha de vivir el centro con el proceso de cambio, es un aspecto que los docentes consideran necesario para el logro de los objetivos propuestos. Así concebida, implementada y evaluada por los directivos y sus docentes, la planificación y evaluación de sus resultados fomenta la autorresponsabilidad y gestiona las resistencias y dificultades.<sup>12</sup> Ella se constituye como un espacio de **oportunidades significativas de participación** desde el diagnóstico realizado en conjunto con la comunidad educativa. Tal como lo muestran dichos estudios, en la planificación para instalar el cambio deseado, directivos y docentes trabajan en la elaboración de los objetivos de mejora, las prioridades que se van abordar, las estrategias que se van a aplicar, la secuencias de actividades a ejecutar, así como el rol, función y autoridad que le cabe a cada uno en las tareas de mejora del proyecto. Con esto se evitan malentendidos sobre funciones y relaciones de poder en el centro educativo.

Es importante entonces que la planificación de la mejora y su evaluación sea vista como un factor potente de resiliencia al mismo tiempo que de eficacia en la gestión del proyecto de cambio. En ella se trabajan **habilidades para la vida profesional**, considerando los intereses y trayectoria de los docentes y directivos para su coordinación, colaboración y toma de decisiones en equipos de trabajo. Es en estas instancias, donde las controversias demandan el manejo de habilidades de empatía y asertividad para la resolución de conflictos que inevitablemente se presentan en dichas experiencias. El proceso de planificación para la mejora eficaz, su ejecución y evaluación conlleva en sí mismo el factor de resiliencia al **fijar límites claros y firmes** pues los objetivos, las actividades con sus secuencias, así como las responsabilidades de ejecución de sus integrantes **se traducen** en los resultados a lograr y evaluar. Mirar la planificación y autoevaluación del PME como un espacio de construcción de resiliencia y mitigación de riesgos de frustración y abandono del cambio deseado, puede contribuir a conducir el proceso con energía instalando una cultura y un modo de proceder altamente democrático.

---

<sup>11</sup> (2000) Cross.

<sup>12</sup> (2008) Román; (2010) Murillo.



El cambio para la mejora requiere considerar los aspectos a modificar dentro de la organización escolar. Un aspecto que señalan los estudios como un factor claro de eficacia dentro de la organización escolar, es la flexibilidad para hacer del centro educativo un medio orientado al desarrollo del alumnado. Una organización rígida que no permite cambios de horarios, reagrupaciones de alumnos, asignación diversa de tareas a los profesores, dificulta todo proyecto de mejora. Este implica mayor elasticidad por ejemplo, en la estructuración del tiempo de aprendizaje y horario de los profesores para emprender una mejora de la enseñanza con profundidad e institucionalizarla. Por tanto los límites claros y firmes contienen con claridad dicha flexibilidad.

## **2.2. Los factores de eficacia en el proceso de enseñanza y aprendizaje del aula**

Los procesos de enseñanza aprendizaje se constituyen en un eje decisivo para la mejora de la eficacia. Al respecto la investigación internacional ha logrado relevar que la atención por igual de aspectos instructivos y sociales, produce tanto un incremento en los resultados académicos como una mejora del clima escolar incidiendo tanto en el desarrollo integral del alumnado como de la comunidad.

Desde la investigación latinoamericana sobre la enseñanza eficaz<sup>13</sup> se han estudiado cerca de cinco mil alumnos de enseñanza básica, en diferentes países de América Latina incluido Chile y se ha encontrado que son tres los factores que tienen efectos directos en lo que los alumnos aprenden: clima positivo de aula, metodología didáctica y gestión del tiempo. La planificación de la enseñanza, la satisfacción y expectativas de los docentes así como la infraestructura y disponibilidad de recursos educativos afectan positivamente el buen rendimiento a través de los primeros.

## **2.3. Factores de incidencia directa**

### **a) Clima positivo del aula**

El clima en el aula es el factor que más incide en el rendimiento de los alumnos. Se caracteriza por la acogida de intereses y necesidades de niños y niñas de parte del profesor, reconocimiento de la vida cotidiana en el proceso de aprender, confianza con el profesor y entre ellos para expresar gustos, intenciones, dudas y oposiciones; existencia de reglas justas y claras así como actividades

---

<sup>13</sup>(2008,a) Román.



motivadoras y desafiantes que invitan a participar. A eso se agrega que hay una adecuada mediación de los conflictos por parte del docente lo que hace disminuir la violencia entre estudiantes y con los maestros.

Claramente este factor de eficacia se une con el de resiliencia: **brindar afecto y apoyo**, pues el profesor da con él un respaldo a los estudiantes en el proceso de aprender, el cual implica a menudo importantes esfuerzos para construir ideas, procesar contenidos y apropiarse de nuevos lenguajes. Al mismo tiempo, en la actuación del profesor se canaliza aquí el **factor de fijar límites claros y firmes**, expresado en las reglas de funcionamiento que constituyen la disciplina. Con ella se da estructura a la forma de relacionarse con los compañeros y el profesor, favoreciendo la autorregulación de emociones y conductas. Es importante señalar en este punto, que las reglas de disciplina son muy potentes cuando en su elaboración participan los estudiantes. Gracias a ello pueden tomar conciencia de sí mismos y asumir principios que tienen en cuenta el bienestar propio y de los demás.<sup>14</sup>

#### **b) Metodología didáctica del docente**

Tal como lo señala Román (2008) este es un factor de alta complejidad donde se incluyen las actividades que propone el docente para instalar el proceso de enseñanza en el aula, las acciones que realiza para atender la diversidad de ritmos y condiciones de sus estudiantes, el uso de recursos educativos y las estrategias de evaluación.

La investigación muestra que con un variado repertorio de actividades, incluyendo las lúdicas, se potencia el trabajo colaborativo entre los estudiantes. Los profesores logran que sus alumnos aprendan más y mejor cuando apoyan el proceso de aprendizaje con recursos educativos tanto tradicionales como con aquellos relacionados con las tecnologías de información y comunicación. En relación con la evaluación, el estudio destaca la importancia de la asignación de trabajos y tareas de manera diferenciada, así como la retroalimentación que – de manera oportuna y acorde a cada niño y niña- entrega el docente a lo realizado por ellos en la escuela y la casa. Un aula que favorece el aprendizaje de todos, cuenta con un docente preocupado por conocer y comprender los niveles de avances y dificultades de sus alumnos en el proceso de aprender, para desde allí, ofrecer apoyos diversos, acordes y oportunos, de manera que todos avancen y logren apropiarse de los saberes y aprendizajes implicados. Progresan así, quienes están más retrasados o les cuesta más, pero también los estudiantes que se encuentran mejor preparados y todos lo hacen con la ayuda de un maestro que los conoce y reconoce adecuadamente. (Román 2008, b)

---

<sup>14</sup> (2008) Banz.



En este factor de eficacia escolar vemos converger y enriquecerlo al menos tres factores de resiliencia. La metodología didáctica del docente **brinda oportunidades de participación significativa** en las actividades que propone para que los estudiantes aprendan contenidos, procedimientos y actitudes para su desempeño, pudiendo avanzar en autonomía y cooperación. Al mismo tiempo les ofrece un espacio para ejercitar y desplegar **habilidades para la vida** en tanto sus propuestas didácticas dan lugar a instancias de comunicación y toma de decisiones para aplicar y transferir lo aprendido, así como para asumir la evaluación como un medio de conocerse a sí mismo y desarrollar autoestima positiva. Con ello genera y enriquece vínculos entre pares y con el proceso de aprender. Subyacen en estas estrategias didácticas, **el brindar afecto y apoyo y altas expectativas** para que la apropiación de contenidos y su integración con saberes propios puedan abordarse en los conflictos cognitivos y tensiones necesarias propias del aprendizaje efectivo. **Las expectativas altas y realistas** se trasuntan en estas características de la metodología del docente puesto que pone en juego todos sus recursos profesionales para lograr que todos los alumnos puedan desarrollar capacidades en los más altos niveles que le permiten sus condiciones personales.

### c) Gestión del tiempo en el aula

Los datos ofrecidos por el estudio sobre enseñanza eficaz en el aula, confirman que el tiempo de enseñanza está directamente asociado al logro escolar, de tal forma que cuanto mayor es el tiempo destinado al aprendizaje, mayor es el rendimiento de los alumnos.<sup>15</sup> No sólo es la cantidad misma de tiempo disponible sino también y por encima de ella, es su aprovechamiento efectivo para promover oportunidades de aprendizaje. El inicio puntual de las clases y el uso máximo del tiempo en las actividades para trabajar contenidos y desarrollar habilidades, resultan ser aspectos relevantes para los estudiantes. El factor de mitigación de resiliencia de **límites claros y firmes** emerge como un elemento decisivo para el profesor y los estudiantes, en tanto protege el espacio de encuentro entre la enseñanza y el aprendizaje. Espacio que no debe ser avasallado por las interrupciones externas que quiebran el ritmo exigente que necesitan los alumnos para descubrir, procesar, manejar y utilizar conceptos, procedimientos y estrategias individuales y cooperativas para aprender. En la gestión del tiempo en el aula se hacen presente **las altas y realistas expectativas** en tanto reflejan de parte de la escuela en su conjunto y del profesor en su aula, la convicción de que los estudiantes merecen disponer de tiempo para lograr el máximo de sus capacidades y vencer las dificultades que impiden su pleno desarrollo.

---

<sup>15</sup> (2008 a) Román, op.cit.



#### 2.4. Factores indirectos

Sin lugar a dudas detrás de los tres factores de eficacia en el proceso de enseñanza señalados, están presentes la planificación de la enseñanza, la satisfacción y expectativas altas de los docentes y la disponibilidad de recursos para enseñar y aprender.

##### a) La planificación de aula

Desde el estudio de enseñanza eficaz, dos son los elementos claves asociados a la práctica de planificación: tiempo destinado a la preparación de la enseñanza y la existencia de trabajo colaborativo con otros docentes. La relación entre el tiempo destinado a la planificación del trabajo en el aula, el interés por reflexionar e intercambiar experiencias y estrategias con otros docentes y el tipo de ambiente que estos profesionales instalan en la sala de clases, se constituyen en factores clave para el logro de los aspectos cognitivos y socio afectivos de los estudiantes. En ello se encausa **el brindar oportunidades de participación significativa** tanto para los alumnos como para el diálogo profesional entre docentes, posibilitando **enriquecer vínculos con sus colegas** en torno al desempeño pedagógico y del rendimiento para los estudiantes. De aquí que el intercambio entre docentes para asegurar la preparación de clases y el análisis de los procesos implementados, se constituye en un factor relevante a considerar por los directivos en la mejora de la eficacia escolar para su plantel, en tanto dimensión clave de la estrategia pedagógica dirigida a lograr aprendizajes significativos y estables.

##### b) Satisfacción y expectativas

Los resultados muestran claramente que la satisfacción profesional del docente se entrelaza con las expectativas que tiene respecto de sus alumnos, lo que se plasma en un ambiente propicio para el aprendizaje donde priman relaciones de afecto, confianza y respeto hacia y entre los alumnos. Los estudiantes aprenderán mejor en la medida en que el docente confíe en que lo pueden hacer y se los haga saber, explicitándoles el horizonte de posibilidades educativas que pueden alcanzar. Por tanto es en esa medida que **las expectativas se constituyen en una motivación** de los alumnos por tener logros y sentirse capaces de aprender y emprender una trayectoria educativa de creciente nivel y continuidad, afirmando con ello la autoestima y competencia de su docente.



### c) Recursos educativos

Claramente la disponibilidad de recursos educativos para enseñar y aprender tanto tradicionales como tecnológicos, es un factor ampliamente consignado en las investigaciones educativas como necesario para el logro de aprendizajes significativos y relevantes<sup>16</sup>. Se trata entonces de velar desde la gestión directiva por la disposición de dichos recursos al servicio de la enseñanza, pero al mismo tiempo contar con docentes capaces de utilizarlos adecuadamente para orientar y conducir el aprendizaje. Ellos están vinculados al **factor de apoyo que requiere el aprendizaje y al manejo de herramientas para desarrollar habilidades para la vida**. Por tanto su organización y gestión de uso por parte de profesores y estudiantes se hace indispensable a considerar por los directivos en la mejora de la eficacia escolar.

### Conclusión

La revisión que hemos realizado del encuentro y relevancia de los factores de resiliencia y eficacia escolar debiera poder dar sentido al desempeño tanto de la gestión directiva para el cambio necesarios en la unidad escolar y para el profesor cuando prepara su clases y las desarrolla en el día a día con sus estudiantes. Saber que si se busca promover logros, se está ofreciendo a los alumnos la posibilidad de adquirir habilidades para la vida y por ello es importante que la gestión directiva promueva las condiciones necesarias para que el proceso educativo sea eficaz. De la misma manera, un clima positivo de afecto y apoyo en la escuela, entre profesores y directivos, entre maestros y estudiantes y entre alumnos, hace que la escuela sea un espacio de contención psico social donde se crean vínculos para compartir, enseñanza y aprendizaje, trabajo en equipo, toma de decisiones y permanente revisión de lo hecho y logrado. En ese ambiente se puede ser

---

<sup>16</sup> A modo de ejemplo para Chile algunos estudios son: (2000) Leiva, D., Latorre, M., Cardemil, C., Ritterhausen, S. y Rodríguez, E. El texto escolar. Una alternativa para aprender en la escuela y en la casa; CIDE, PUC, MINEUC; (2008) Román Marcela, Cecilia Cardemil, Francisco Álvarez y Zuleta, Jorge. Uso de materiales educativos en el programa de educación rural, Universidad Alberto Hurtado MINEDUC; (2008) Evaluación del Uso de los Materiales Educativos para Educación Parvularia Universidad Alberto Hurtado-MINEDUC; (2009) Cardemil Oliva, Cecilia y Maureira Tapia, Fernando. Diversificación curricular en el uso de textos escolares. Una posibilidad para el aprendizaje en el primer ciclo de primaria. *Revista Tarea. Revista de Educación y Cultura*, Nº 71 Lima, Mayo, 2009, Perú. PP 40-45; (2011) Román, Marcela, Cardemil, Cecilia y Carrasco, Álvaro. Enfoque y Metodología para Evaluar la Calidad del Proceso Pedagógico que Incorpora TIC en el Aula. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 4(2), pp. 8-35. 2011



de manera auténtica, pudiendo recuperar fuerzas y energías para enfrentar los avatares que trae la vida escolar y también personal. Entonces, abordar los Planes de Mejora como tarea de la comunidad escolar, puede ser una oportunidad de diálogo, confrontación y negociación que brinda oportunidades de participar de manera significativa, asumiendo responsabilidades y con ello, todos los integrantes estarán equipándose de un factor protector frente a las exigencias que implica el cambio de construir en la escuela y por sus integrantes una cultura de eficacia escolar resiliente.

Los marcos regulatorios para la Buena Dirección y la Buena Enseñanza contienen dimensiones e indicadores que bien pueden ser hoy día remirados desde los factores protectores o estrategias de construcción de resiliencia y mitigación de riesgos de quiebre. Si se retoman y revisan se puede ver que no es “la tarea por la tarea” lo que allí se propone tanto para la gestión directiva como para la gestión pedagógica, sino herramientas para poder actuar con acierto. Cada dimensión con sus indicadores es una guía para emprender acciones que están a la mano, dándoles el sentido de desarrollo socio afectivo y de protección para abordar el quehacer educativo y dar lugar al desarrollo de liderazgos no sólo del director o directora y su equipo, sino de los distintos profesores y de los mismos estudiantes.

En relación con los talleres y seminarios realizados con los equipos directivos de las regiones señaladas, cabe destacar que todos elaboraron de manera cooperativa planes de acción, seleccionando e incorporando estrategias de resiliencia en función de las necesidades y requerimientos que habían detectado en sus unidades educativas. Incluyeron además indicadores para el seguimiento y evaluación de sus propuestas, asignándose responsabilidades en el involucramiento de sus docentes y en toda la implementación del plan. Las exposiciones y análisis colectivos de las propuestas realizadas en los seminarios, hicieron visible la decisión de estos equipos de promover en el aula y en la escuela condiciones pedagógicas y de gestión curricular, facilitadoras de una formación integral dirigida a sustentar mejores aprendizajes y capacidades personales en todos sus estudiantes.

### **Bibliografía**

Aranz Martínez, Pilar (2007), *La resiliencia en educación como elemento favorecedor del proceso de autodeterminación en las personas con discapacidad*. pp. 119-132 En: Liesa, M., Allueva, P. y Puyuelo, M. (Coord), Educación y acceso a la vida adulta de personas con discapacidad. Universidad de Zaragoza, España.



Cuaderno de Educación Nº 45, julio de 2012

Banz, Cecilia (2008). La disciplina como procesos formativo Valoras UC, ficha para docentes directivos.

Bernard, B. (1991). *Fostering Resiliency in Kids: Protective Factors in the Family, School and Community*. North WestResearch Centre, Portland, Poverty." *American Behavioural Scientist*. Vol. 34, No.4.Oregon, EE.UU

Cross, Françoise. (2000) Le transfer des innovations scolaires. Une question de traduction. Mission, Innovation et Recherche, Belgique.

Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE) (2009) "Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica" En: *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación - Volumen 7, Número 3*. <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol7num3/art2.pdf>.

Garnezy, N. (1991). "Resiliency and Vulnerability to Adverse Developmental Outcomes Associated with poverty". *American Behavioural Scientist*. Vol. 34, No.4

Henderson, Nan y Mike M. Milstein (2005). Resiliencia en la escuela. Edit. Paidós, Buenos Aires.

Kram Yuraszeck, Pablo Ignacio, Pablo César Morales Álvarez y Juan Cristóbal Pasini Carvallo (2005). Resiliencia y Pedagogía Ignaciana. Seminario para optar al título de profesor de Educación Religiosa de Enseñanza Media. Instituto profesional Hogar Catequístico. Santiago 2005.

Kotliarenco, M. A. y Dueñas, V. (1992). "Vulnerabilidad versus resiliencia: Una propuesta de acción educativa" *.Derecho a la infancia*, 3er. Bimestre. Santiago, Chile.;

Kotliarenco, M. A., Alvarez, C., y Cáceres, I. (1995). "Una nueva mirada de la pobreza". En la persona menor de edad como prioridad en la agenda mundial: ¿Qué es lo necesario? Foro Mundial 1995. Puntarenas, Costa Rica.

Kotliarenko, M<sup>a</sup> Angélica, Irma Cáceres, y Catalina Álvarez (1996). La pobreza desde la mirada de la Resiliencia En: Kotliarenko, M<sup>a</sup> A., Irma Cáceres, y Catalina Álvarez. (edit) Resiliencia construyendo en la adversidad, CEANIM, Santiago de Chile, pp. 19-30.

Kotliarenco, M.A. (1999) Nuevos avances en el concepto de resiliencia. Cuatro documentos preliminares. Serie documentos de trabajo, Nº 15, CEANIM, Santiago, Chile.

Klotliarenko, M<sup>a</sup> A., Irma Cáceres. (2011) Resiliencia y Educación Temprana en América Latina. CEANIM, Santiago, Chile.

Grotberg Edith. (1996) Promoviendo la resiliencia en niños. Estrategias y reflexiones. En: Posek, Vera, Beatriz, Begoña Carbelo Baquero y María Luisa Vecina Jiménez. (2006) La experiencia



Cuaderno de Educación Nº 45, julio de 2012

traumática desde la Psicología positiva. Resiliencia y crecimiento post traumático. En *Papeles del Psicólogo*, Vol. 27 (1) pp.40-49.

Mineduc:

- a) Marco para la Buena Dirección. Estándares para el Desarrollo Profesional y Evaluación de Desempeño, Santiago, 2005.
- b) Marco para la Buena Enseñanza. Santiago De Chile, 2003
- c) SACGE, Modelo de Calidad de Gestión Escolar, Santiago, 2005
- d) Efectividad escolar y cambio educativo en condiciones de pobreza en Chile, Santiago, 2005

Murillo, Javier. (2004) Un marco comprensivo de mejora de la eficacia escolar. *Revista Mexicana de investigación educativa, abril-junio, vol. IX, número 021. COMIE, México, DF México, pp. 319-360.*

Murillo, Javier. (2010) Lecciones aprendidas de la investigación sobre eficacia escolar en América latina. En: *Factores asociados a la calidad de la educación*. En: *Revista del Instituto para la investigación educativa y el desarrollo pedagógico*. IDEP. Nº 19, Colombia pp. 5-15.

Murillo, Javier (2012) “La dirección escolar en Chile. Una visión en el contexto de América Latina” En: Weinstein, J. y Muñoz, G.” ¿Qué sabemos sobre los directores de escuelas en Chile?”. CEPPE, Fundación Chile, Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago.

Marchesi, Álvaro (2004).¿Qué será de nosotros los malos alumnos? Alianza Edit. Sociedad Anónima, Madrid.

Posek, Vera, Beatriz, Begoña Carbelo Baquero y María Luisa Vecina Jiménez. La experiencia traumática desde la Psicología positiva. Resiliencia y crecimiento post traumático. En *Papeles del Psicólogo*, 2006, Vol. 27 (1) pp.40-49.

Román, M. (2008). Planes de Mejoramiento, Estrategias e Instrumentos para la Mejora de la Eficacia de la Escuela .*Cuadernos de Educación* 1(9), pp. 1-18.

Román, M. (2008a). Investigación Latinoamericana sobre Enseñanza Eficaz, ILEE. En *Primer Congreso Iberoamericano de Eficacia Escolar y Factores Asociados*. (págs.207-224). Santiago de Chile: UNESCO

Román, M. (2004). Enfrentar el Cambio y la Mejora Escolar en Escuelas Críticas Urbanas: una mirada a la realidad y posibilidades chilenas. *Persona y Sociedad* , 18 (3), 145-172.

Von Manen, Max(1998). El tacto en la enseñanza. El significado de la sensibilidad pedagógica. Edit. Paidós, Buenos Aires.