

## Reflexión conceptual y un serio análisis sobre la eficacia educativa y su impacto en el rendimiento de los alumnos: ¿hasta dónde se ha llegado?

Por: Teresa Genoveva Espuna Mujica<sup>1</sup>

### Resumen:

*El presente ensayo tiene como objetivo analizar la eficiencia educativa desde las dimensiones de rendimiento académico y la gestión del centro escolar, así como establecer la relación que guarda con la enseñanza eficaz; lo anterior a la luz de estudios realizados en las últimas décadas. El documento está organizado en cuatro ideas relacionadas con el bienestar de la escuela, con la enseñanza eficaz, con el rendimiento académico y con las tareas pendientes en materia de investigación. En cada uno de estos rubros se hace un juicio valorativo con base en las investigaciones revisadas y se argumentan teorías, modelos y posturas que invitan a la reflexión sobre el alcance de la eficacia educativa y su impacto en la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje que inciden en el rendimiento de los estudiantes. Se identifican también la necesidad de contar con estudios que integren resultados en evidencia concreta y que complementen las investigaciones descriptivas realizadas a la fecha. En las conclusiones se señala se asienta la conveniencia de adoptar buenas prácticas ante la diversidad de escenarios que se tienen en los centros escolares.*

*Palabras clave: Eficacia escolar, Enseñanza eficaz, Rendimiento académico, Liderazgo educativo, Gestión educativa.*

### Abstract:

*This essay aims to analyze, in the light of studies conducted in the recent decades, the concept of educational efficiency from its two dimensions - academic performance and school management - in an attempt to establish a relationship with effective teaching. The document is organized into four ideas related to school management, effective teaching, academic performance, as well as, pending research up to now. Each one of these ideas, are supported with an evaluative judgment based on the reviewed research and some theories, models and positions are argued that, ideally, invite reflection on the scope of the educational effectiveness approach and its impact on the improvement of the teaching and learning processes that affect the performance of students. It also identifies the needs of studies that integrate the results in concrete evidence and that complement the descriptive investigations carried out to date. The conclusions indicate the convenience of adopting good practices in the diversity of scenarios that are found in schools.*

*Keywords: School effectiveness, Effective teaching, Academic performance, School leadership, School management.*

---

<sup>1</sup> Alumna del programa doctoral del Instituto de Estudios Superiores de Tamaulipas

## Introducción

Hoy más que nunca, las instituciones educativas alrededor del mundo guían sus esfuerzos hacia los logros de los estudiantes. Aunque esta responsabilidad se desarrolla en un ambiente controlado y definido por diversas teorías de liderazgo, motivación, enseñanza y aprendizaje, tanto los procesos que se despliegan en los centros escolares como los actores que participan de ellos interactúan para el logro de los objetivos señalados en los planes de la institución y del Estado.

La eficacia escolar implica dos dimensiones: el rendimiento académico y el bienestar de la escuela (Brookover y colaboradores, 1979, citados por Martínez-Garrido, 2011). Según las investigaciones consultadas, en esta última dimensión existe una orientación a la descentralización apoyada por la evaluación y el reconocimiento con base en resultados, el empoderamiento de los responsables del centro escolar (Furman 1995; Robinson y colaboradores, 2009; Weber 1971), así como por la rendición de cuentas a los grupos de interés relacionados con el centro escolar (Lashway, 1999, citado por Alvariño y colaboradores, 2000) y estrategias de mejora continua (García Olalla y colaboradores, 2006) que en conjunto promueven el liderazgo pedagógico que, de acuerdo con Murphy y colaboradores (2007):

incluye la capacidad de los líderes para (a) permanecer siempre centrado en lo que es clave: organización de la escuela, el aprendizaje, la enseñanza, el currículo y la evaluación; y (b) hacer que todas las otras dimensiones del centro escolar (por ejemplo, administración, organización, finanzas) estén al servicio de una organización más robusta para mejorar el aprendizaje de los estudiantes. (p. 179)

Para tener resultados acordes a su misión, las instituciones educativas han adoptado modelos y estrategias que contribuyen a la efectividad de la educación, ya sea desde la perspectiva didáctica, organizacional o social. Pero es evidente, así lo muestran las investigaciones en la materia, que no todas las instituciones educativas llegan a los mismos resultados, aun cuando aplican los mismos recursos y siguen los mismos métodos, pues se ha enfocado en el estudio de las prácticas escolares y en la manera en que estas distinguen a los centros escolares (Heck y Hallinger, 2005).

Una forma de entender esta situación es a través del concepto de eficacia educativa que le confiere un significado globalizado a la eficacia escolar y a la enseñanza eficaz, estableciendo las condiciones óptimas para el aprendizaje en los centros escolares (Scheerens y Bosker, 1997) y, en consecuencia, definir las prácticas que vinculan el bienestar de la escuela con una enseñanza eficaz y el rendimiento académico para el logro de los objetivos educativos.

Se intenta destacar el producto de estudios realizados en otros centros escolares, bajo otras situaciones y problemáticas en los que, aún con posturas encontradas, sus resultados sirven de referencia para el diseño de los procesos administrativos, didácticos y organizacionales que conduzcan al aprendizaje y faculten a los líderes escolares para emprender acciones que hagan la diferencia en el rendimiento de los alumnos.

El objetivo del presente ensayo es presentar las ideas para la reflexión del alcance de la eficacia educativa en el rendimiento académico de los estudiantes.

### **La búsqueda del bienestar de la escuela**

En términos de educación, resulta imposible soslayar la importancia de la interrelación de elementos tales como escuela, profesor, proceso de enseñanza, alumno y rendimiento, pues todos ellos son parte de un sistema educativo. De manera general, se dispone de modelos sistémicos particulares que se replican en todos los niveles educativos y en todas las instituciones escolares del mundo, ya sean centralizadas o no, los cuales están fuertemente soportados por estructuras y procedimientos ad hoc que generan las condiciones idóneas para el aprendizaje de los estudiantes.

Reforzando la idea de que el liderazgo del centro escolar, a fin de ser exitoso, debe considerar la filosofía, el recurso humano, los procesos, la comunicación y las relaciones con la comunidad (Day y colaboradores, 2010 citados por Bolívar, 2013), en el entendido de que para promover el aprendizaje al interior del centro escolar

se debe definir una dirección para después desarrollar al personal (ocasionalmente modificar la organización) y gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje.

Considerando lo anterior, se piensa que existe una tendencia a gestionar los centros escolares de manera uniforme para obtener resultados similares, pero existe evidencia que indica lo contrario cuando algunas instituciones obtienen mejores resultados en lo organizacional y/o pedagógico; apuntando a la dificultad para construir una teoría de liderazgo general en las escuelas. Entonces, ¿qué tipo de gestión educativa se necesita para para lograr el aprendizaje en el centro escolar?

Entre los intentos de correlacionar la gestión escolar con el aprendizaje, se considera la práctica del desarrollo de un modelo de “sistema de aprendizaje” con el objetivo de fomentar una cultura de experimentación (Glatter y Kidd, 2003) orientada a la gobernanza con las siguientes características: reformas pequeñas, enfoque práctico basado en evidencia, creación de espacios para innovación, alianzas basadas en la confianza e incentivos para la reducción de conflictos. Sin embargo, no hay evidencia de que el sistema de aprendizaje propuesto, aunado al liderazgo, favorezcan el aprendizaje y la mejora continua en el centro escolar. Es aquí en donde interviene un elemento importante del proceso educativo: el profesor.

### **El desarrollo de una enseñanza eficaz**

En materia de educación, el proceso de enseñanza y aprendizaje es el protagonista para la obtención de resultados. Se refiere a los aspectos propios del proceso de enseñanza y del docente que influyen en la consecución de logros del estudiante. En las últimas tres décadas, las investigaciones realizadas conceden especial importancia al trabajo desarrollado en el aula y de manera particular a la calidad de la enseñanza. Al igual que en la eficacia escolar, se han desarrollado incontables modelos que intentan establecer la relación entre la enseñanza y los resultados de aprendizaje con el propósito de determinar la efectividad de la educación en los centros escolares.

Así, los investigadores coinciden en que la personalidad, mente abierta, inteligencia y sentido del humor son las principales cualidades personales comunes entre los buenos maestros (Charters y Waples, 1929; Catell, 1931; Taylor, 1962; Dunkin y Biddle, 1974), las cuales, según Kyriakides y colaboradores (2007), se combinan con sus destrezas y comportamiento en la enseñanza, a saber: orientación, estructura, modelación de la clase, instrucción, valoración de aprendizaje, manejo del tiempo y ambiente en el aula; todas ellas atendiendo a los modelos educativos, la misión, los programas académicos y factores contextuales.

De acuerdo con lo anterior, se comprende la gran responsabilidad y las expectativas que lleva implícitas la docencia y, por lo mismo, existe un consenso sobre la importancia adoptar estrategias de enseñanza y prácticas en el aula acordes a las necesidades de los estudiantes (Canfield y colaboradores, 2009 citados por Bolívar, 2013) y la participación en comunidades de aprendizaje tendientes a la investigación y el desarrollo de las habilidades docentes. En este punto, es evidente el impacto que tienen los profesores en el liderazgo pedagógico y, por ende, en el aprendizaje de los alumnos (Robinson, 2011).

Pero, ¿es posible conocer la efectividad de los profesores? Antes de responder, se debe asumir que no existe una postura “única”. Slavin (1987) coincide con Kyriakides y colaboradores (2009) al afirmar que la enseñanza eficaz se puede medir en función de los elementos que conforman los modelos educativos adoptados por los centros escolares a partir de cinco factores: (1) frecuencia y duración de la actividad, (2) propósito de la actividad, (3) momento en el que se desarrolla la actividad, (4) calidad de la enseñanza y (5) adaptación de la enseñanza al perfil del grupo. Sin embargo, existen estudios que hacen evidente la escasa integración de perspectivas teóricas aplicables a la enseñanza eficaz.

En este tema, es importante considerar que “la presión que implica el sostener un rol técnico en la enseñanza y la investigación pone en riesgo la integridad e interdependencia académica” (Glatter y Kidd, 2003). Si bien la tarea de investigación es vital para que los profesores mejoren su práctica, Heck y Hallinger (2005) sostienen que los resultados de tales investigaciones tienden a demostrar el

impacto de las estrategias de los docentes y centros escolares para solucionar los problemas educativos con el paso del tiempo, beneficiando el aprendizaje del alumno.

### **La mejora del rendimiento académico**

El rendimiento académico, bajo la perspectiva del liderazgo y la gestión educativa, está fuertemente relacionado con el contexto del alumno, es decir, su historia, su grupo, su escuela, su comunidad. Las investigaciones realizadas en las últimas décadas abordan la centralidad de la persona (constructivismo) al tiempo que reconocen el impacto de la dinámica del grupo y el liderazgo del maestro en el aprendizaje de los estudiantes (Coleman y colaboradores, 1966; Weber, 1971; Good, 1979; Slavin, 1987). De acuerdo con Glatter y Kydd (2003)

los niveles micro y macro del contexto están incrementándose paralelamente y los beneficios que arrojan a los estudiantes son el resultado de una compleja mezcla de política educativa, liderazgo y gestión en los niveles individual, grupal y organizacional. (p. 232)

Representando una oportunidad para la medición del rendimiento académico, tiende a adoptar instrumentos y parámetros estandarizados que son cuestionados en tanto que no explican los constructos sociales de la vida escolar y su influencia en el pensamiento y las acciones de los estudiantes. Complementando esa idea, algunos estudios concluyen que las diferencias entre los resultados de los exámenes de los centros escolares no pueden ser atribuidas a sus características físicas y administrativas (Rutten y colaboradores, 1979 citados por Martínez-Garrido en 2011), sino a variables de enseñanza eficaz tales como la calidad de la instrucción, la adecuación a los niveles de enseñanza, la motivación y el tiempo dedicado al estudio de los contenidos (Slavin, 1987) y a factores como el entorno familiar, el grupo de pares o las tecnologías empleadas, la motivación el desarrollo psicosocial y las aptitudes (Murillo, 2007).

Por lo anteriormente escrito y citado, se han constatado los esfuerzos realizados para medir y comparar los resultados obtenidos por las instituciones

educativas a nivel local regional, nacional e internacional. También existe un aprendizaje sobre la búsqueda de dimensiones y contextos que delimitan la enseñanza, los cuales permiten identificar las prácticas que signifiquen la mejora o el cambio de rumbo hacia la efectividad de la enseñanza. Puede entenderse entonces que resultados globalizados como los de la prueba PISA, por ejemplo, tienden al reconocimiento de los modelos educativos, pero no necesariamente de la operacionalización de los procesos educativos. Más recientemente, el examen PLANEA aplicado a los estudiantes de educación básica en México es otro ejemplo de la misma situación: medir el aprendizaje de los estudiantes sin considerar los ambientes educativos o la igualdad de oportunidades.

Es indiscutible que se deben medir y analizar los resultados de la medición del aprendizaje de los estudiantes. Desafortunadamente, medir solo el área de lenguaje y matemáticas no es suficiente, pues es muy recomendable tener información completa de lo que se enseña a los estudiantes y del grado en que ellos aprovechan la enseñanza. Con esto se pueden estimar distancias entre sí para aprender de ello y, al cabo, desarrollar planes y programas integradores, sustentados en modelos y teorías educativas emergentes.

### **¿Qué es lo que queda como tarea pendiente?**

Tradicionalmente, la investigación sobre liderazgo y gestión educativa se ha enfocado en la gestión de los centros escolares y en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Considerando los argumentos presentados en los apartados anteriores, y a pesar de los esfuerzos de los investigadores, se comprende que no haya consenso en la materia y que aún queden preguntas y problemas por resolver. Una las principales razones es que los estudios: (1) se realizan en países que no comparten contextos (histórico, cultural, social), (2) segmentan el conocimiento, (3) evalúan el rendimiento académico únicamente en lenguaje y matemáticas, (4) mayormente describen la relación existente entre variables como rendimiento académico,

enseñanza eficaz, liderazgo educativo, entre otros, en situaciones específicas y (5) soslayan el alcance del aprendizaje a partir de las buenas prácticas.

De lo anterior se desprende la necesidad de pasar de los estudios que describen y generalizan hacia un enfoque de efectos e impacto (Bossert, 1982 citado por Heck y Hallinger, 2005).

Asimismo, sustentar la enseñanza de calidad en función de la investigación y los principios de psicología educativa para tener mejores resultados académicos. Donmoyer (1999) señala que es necesario difundir las nuevas metodologías entre la comunidad académica y capacitar al personal docente para su aplicación.

Y también, como proponen Kyriakides y colaboradores (2007), desarrollar estudios y modelos de efectividad que integren las metas educativas y midan su impacto en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Sin duda, lo más importante debe ser responder a todas estas necesidades en futuros estudios a fin de arrojar luz sobre las condiciones que faciliten el aprendizaje de los estudiantes y que este sea producto de las prácticas docentes tanto como de las prácticas administrativas en todos sus niveles.

En este sentido, si una escuela decide adoptar este enfoque lo mejor que podría sucederle sería ser tan buena como el peor de sus estudiantes.

### **Reflexiones finales**

Las investigaciones realizadas sobre el liderazgo y la gestión educativa se han enfocado en tres aspectos principalmente: el trabajo del docente en el aula y su impacto en el aprendizaje del alumno, el liderazgo adoptado por los directores del centro escolar y, por último, la efectividad de las instituciones educativas. Sin embargo, en estas tres grandes áreas se percibe la falta de consenso en la operación de modelos y teorías de aprendizaje debido a que, hasta este momento, no existe una teoría general para este propósito.



El impacto de la eficacia educativa en los centros escolares se mide en términos del éxito del rendimiento de sus alumnos y de la gestión eficiente de la institución educativa. Algunos centros escolares son más exitosos que otros y ello se explica en función de contexto, pues para cada uno de ellos existe una “mejor” forma de gestionar de acuerdo a su contexto, así como una forma más “adecuada” que otra que permite resolver todas las problemáticas que se presentan en el día con día. Así, las posturas adoptadas por los centros escolares llegan a ser contradictorias.

Por último, la gestión educativa eficiente puede acelerar la mejora de los resultados. De hecho, existen casos exitosos registrados en textos, cine y televisión en los que el profesor, con el liderazgo del director entusiasta y comprometido y contando con los recursos y procesos para apoyar su labor, logra mejorar el rendimiento académico de los estudiantes. Lo que confirma nuevamente que la aportación de la eficacia educativa es la integración de los procesos académicos, administrativos y organizacionales.

## **Recomendaciones**

A efecto de transitar hacia la efectividad de las instituciones educativas y lograr el rendimiento académico esperado en cada uno de los niveles escolares, es importante reconocer la necesidad de diseñar y gestionar procesos de mejora continua que impacten en los grupos participantes en la enseñanza y el aprendizaje.

Se recomienda, pues, que más allá de equipos de cómputo y acceso a Internet, se integre gradualmente la tecnología educativa en cuanto a procesos y teorías que propongan los enfoques y las prácticas adecuados a la institución, su personal, sus estudiantes y los diversos grupos de interés. Y que una vez identificados, se extienda su uso y se evalúe su pertinencia a la luz de los beneficios reportados en el aprendizaje de los alumnos.

Relacionado con lo anterior, es recomendable diseñar los espacios y experiencias de aprendizaje que fortalezcan la motivación y el compromiso de quien

enseña y de los que aprenden. Habida cuenta de que los espacios educativos varían de manera importante en cada contexto, se sugiere establecer las condiciones necesarias para desarrollar y empoderar a los profesores para que, en su área de influencia, puedan tomar las decisiones y emprender las acciones conducentes a alcanzar los productos de aprendizaje esperados.

Por último, se recomienda el rediseño de los sistemas escolares, identificando sus procesos principales, los recursos y servicios que les dan soporte, que permitan establecer los indicadores de desempeño, los parámetros de aceptación, los responsables directos y los plazos para conseguir los resultados planeados. Finalmente, se espera que la información generada en la gestión del sistema escolar sirva como sustento e insumo para futuras mejoras.

### Revisión de literatura

1. Alvariño, C., Arzola, S., Brunner, J. J., Recart, M. O. y Vizcarra, R. (2000). Gestión escolar: un estado del arte de la literatura. Revista Paideia, 29, 15-43. [http://www.colombiaaprende.edu.co/html/productos/1685/articles-193360\\_archivo6.pdf](http://www.colombiaaprende.edu.co/html/productos/1685/articles-193360_archivo6.pdf)
2. Bolívar, A., López, J. y Murillo, F.J. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. Revista Fuentes, 14, 15-60. <http://institucional.us.es/revistas/fuente/14/Firma%20invitada.pdf>
3. Glatter, R. y Kydd, L. (2003). "Best practice" in Educational Leadership and Management: Can we identify it and Learn from it?, Educational anagement & Administration 31:3, 231-243. <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0263211X03031003002>
4. Heck, R. H. y Hallinger, P. (2005). The Study of Educational Leadership and Management. Where Does the Field Stand Today?. Educational Management and Leadership, 32 (2), 229-244. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.892.2414&rep=rep1&type=pdf>

5. Kyriakides, L. Creemers, B.P.M. y Antoniou, P. (2009). Teacher behaviour and student outcomes: Suggestions for research on teacher training and profesional development. Teaching and teacher education, 25, 12-23.  
[http://www.academia.edu/15674593/Teacher behaviour and student outcomes Suggestions for research on teacher training and professional development](http://www.academia.edu/15674593/Teacher_behaviour_and_student_outcomes_Suggestions_for_research_on_teacher_training_and_professional_development)
6. Martínez-Garrido, C. (2011). 25 investigaciones clave en Eficacia Escolar Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado, vol. 15, núm. 3, 149-174. <http://www.ugr.es/~recfpro/rev153ART9.pdf>
7. Stark, M. (2004). Surfacing your Underground Organization. Harvard Business School Working Knowledge,  
<https://hbswk.hbs.edu/archive/surfacing-your-underground-organization>