

## RELACION ENTRE EFICACIA DE LAS ESCUELAS Y VARIABLES ASOCIADAS CON LA EFICACIA DE LOS DIRECTORES EN LAS ESCUELAS SECUNDARIAS PUBLICAS, ACADEMICAS EN SAN JOSE, COSTA RICA

*Gilberto Garro Garita*

El principal propósito de este estudio fue investigar las relaciones entre la variable dependiente, eficacia de los liceos y cuatro variables, comúnmente asociadas con la eficacia de un director. Estas variables son: el liderazgo instruccional del director, el papel del director concerniente a la disciplina y al establecimiento de una atmósfera positiva dentro del colegio, el apoyo del director a los profesores, y la participación del director en la evaluación del progreso de los estudiantes.

Además, otras dos características del director fueron relacionadas con la variable eficacia de la escuela: el nivel de preparación académica del director en administración educativa, y la experiencia administrativa del director.

La eficacia de la organización juega un papel muy importante en la teoría y práctica de la educación; por consiguiente, una comprensión clara del concepto es esencial en este campo. Existen, sin embargo, pocos esfuerzos por estudiar las escuelas como entidades totales. En vez de ello, se han efectuado estudios sobre diferentes facetas de la escolaridad. La mayoría de ellos ha buscado determinar los efectos de prácticas educativas sobre el aprovechamiento académico de los estudiantes. Tal y como Goodlad (1984) enfatiza: "los investigadores critican las escuelas, pero tienden a estudiar los educandos, los maestros o los métodos de enseñanza" (p. 17). En años recientes, no obstante, los analistas educativos han mostrado un creciente interés en el tópico de la eficacia de las organizaciones (Edmonds, 1979; Goodlad, 1984; Brookover, 1982; Scott, 1981).

### Concepto de eficacia escolar

Una de las primeras preguntas que se plantean las personas interesadas en el tema de las escuelas y colegios eficaces es, "¿cómo define usted una escuela eficaz?" Los investigadores aún no se ponen de acuerdo con cuáles factores

deberían ser incluidos en la definición de una escuela o colegio eficaz. Las personas que discuten sobre este tema generalmente usan términos tales como "calidad", "rendimiento académico", "índices de deserción", "satisfacción de los maestros en su trabajo" y otros conceptos semejantes.

En el nivel teórico, Hoy y Misskel (1982) señalan que la controversia acerca de la eficacia organizacional se vuelve aún más intensa cuando se plantean preguntas específicas. Por ejemplo, ¿cuáles y cuántos criterios definen la eficacia escolar? ¿Quién determina esos criterios? ¿Es la eficacia un fenómeno a corto plazo o a largo plazo?

La eficacia es un asunto tan complejo que una pregunta global sobre si una escuela es eficaz o ineficaz no tiene sentido. Hoy y Miskel enfatizan:

"Eficacia no es una sola cosa; por lo tanto una definición unidimensional no es adecuada. Por el contrario, una escuela o cualquier organización puede ser a la vez eficaz o ineficaz dependiendo de los criterios usados, los cuales pueden ser independientes uno de otro (p. 320)".

Cualquier esfuerzo para evaluar o describir "eficacia" como una variable, debe, en realidad, tratar no con la eficacia en sí misma, sino con la percepción de alguien acerca del fenómeno. Esto abedece al hecho de que el conjunto de conductas que una persona describe como "altamente eficaz" podría constituir la definición de "ineficaz" según el criterio de otro observador. Por lo tanto, al intentar evaluar un factor como este, se requiere que todos aquellos que definen tales conductas basen sus descripciones en criterios objetivos similares.

Debido a que el concepto de escuelas eficaces es bastante complejo, hay desacuerdos profesionales sobre la naturaleza de una escuela eficaz.

Cuban (1983) por ejemplo, señala algunos problemas que podrían surgir cuando los resultados de la investigación sobre escuelas eficaces

y enseñanza eficaz sean llevados la práctica, Cuban apunta tres problemas principales con las investigaciones sobre escuelas eficaces:

1. Nadie conoce, insiste Cuban, cómo crear escuelas eficaces. Nadie puede decir tampoco qué es lo que un maestro, un director o un supervisor deberían hacer con el fin de mejorar el rendimiento académico.
2. Cuban siempre reconoce que el lenguaje no es claro. Hay muchas definiciones de eficacia: "Clima" por ejemplo, es un término ambiguo, y el concepto de "liderazgo" es indefinible.
3. El mencionado autor también señala que el término "eficacia", tal y como es definido por los investigadores, es un concepto restringido. El indica que juzgar a las escuelas solamente por los percentiles en una prueba de rendimiento académico como hacen muchos investigadores de la eficacia escolar, constituye un concepto muy restringido de eficacia.

Del mismo modo, Purkey y Smith (1982) afirman que los estudios de eficacia constituyen un asunto tan complejo, que es casi imposible reducirlos al análisis de unas pocas variables. Estos autores enfatizan:

"Mientras los estudios guardan correspondencia en algunos aspectos, las variaciones en los resultados deberían servir como una voz de alarma para aquellos que podrían reducir una literatura tan dispar a cinco o seis variables" (p. 65).

Curran (1982), interpretando estudios importantes, establece una lista de cinco principales áreas de investigación sobre escuelas eficaces: 1) fuerte liderazgo del director, 2) clima (ambiente) ordenado conducente al aprendizaje, 3) énfasis en las habilidades y destrezas básicas, 4) expectativas de los maestros para alto rendimiento de los estudiantes, 5) un sistema para evaluar el desempeño de los estudiantes.

La literatura sobre eficacia claramente revela que estas características describen a una escuela eficaz, en vez de ser la causa de una escuela eficaz. Por lo tanto, esas peculiaridades están enmarcadas por "parámetros de eficacia", lo cual implica que todas las características se ubican en algún lugar dentro de una línea continua que identifica la eficacia escolar.

## Eficacia del director

Una de las premisas de esta investigación es que el cargo de director es una posición de liderazgo, o sea, que el director de cualquier escuela secundaria (liceo, colegio) desempeña el papel de "líder formal" o "líder oficial", y también puede guiar al grupo informal a alcanzar niveles más altos de logro. Debería ser al director a quien otros miembros del grupo (profesores y estudiantes) busquen para recibir guía y consejo, y debería ser el director quien "establece el tono" para las relaciones interpersonales y las expectativas que existan dentro de la organización. Esta caracterización es consistente con la definición de liderazgo de Stogdill (1974) quien considera que el verdadero líder desempeña un papel diferenciado. La principal función del director, entonces, podría ser apreciada como proveer el liderazgo (o emprender las tareas o estructurar actividades) hacia el logro de la meta fundamental de mejorar la escuela en una forma global.

Parece existir una evidente relación entre la eficacia de una escuela y el desempeño del director. Según Sweeney (1982), la responsabilidad directa por el mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje descansa en las manos del director y, cuando se comparan escuelas eficaces e ineficaces, los directores hacen la diferencia.

Aún cuando persiste alguna controversia con respecto al papel del director en la eficacia de la escuela (Astuto y Clark, 1985; Purkey y Smith, 1982; Cuban, 1983), la mayoría de los investigadores señalan evidencias de algún tipo de relación. "The New York State Department of Education" (1974) muestra la conexión entre liderazgo escolar y eficacia de la escuela. El director de las escuelas más eficaces ha desarrollado e implantado un plan para solucionar deficiencias de lectura, y a la vez ha provisto un buen balance entre administración y habilidades del liderazgo instruccional. Edmonds (1978), en su estudio "La Búsqueda de Escuelas Eficaces", concluye que las escuelas eficaces tienen directores que: 1) promueven una atmósfera que es ordenada sin ser rígida, y tranquila, sin ser opresiva; 2) frecuentemente dan seguimiento al progreso de los estudiantes; 3) establecen con claridad las metas y objetivos de aprendizaje; 4) desarrollan y comunican un plan para resolver problemas de

rendimiento en matemática y en lectura; y 5) demuestran fuerte liderazgo, con una mezcla de habilidades para la administración y el liderazgo instruccional.

Brookover y Lezotte (1977) estudiaron ocho escuelas primarias, seis de las cuales fueron clasificadas como eficaces, y las otras dos como ineficaces. Ellos encontraron que los directores de escuelas eficaces mostraron mayor disposición para ser líderes de instrucción, eran más positivos en su papel de líderes de instrucción, más interesados en los problemas de disciplina de los estudiantes, y quizás más importante aún, dispuestos a aceptar responsabilidades por la evaluación del rendimiento académico. Por contraste, los directores de las escuelas ineficaces parecían ser muy tolerantes y enfatizaban las relaciones informales y de camaradería con los maestros. Ellos ponían más énfasis en las relaciones públicas en general y menos énfasis en la evaluación de la eficacia de la escuela para brindar una educación básica de sus estudiantes.

### Preguntas de la investigación

Una pregunta principal constituye el núcleo de esta investigación. Además, se analizan dos preguntas secundarias.

#### *Pregunta principal:*

¿Hay una relación lineal significativa entre la variable dependiente eficacia de la escuela y las variables independientes: liderazgo instruccional del director, el papel del director concerniente a la disciplina y el establecimiento de una atmósfera positiva dentro del colegio, el apoyo del director a los profesores, y la participación del director en la evaluación del progreso de los estudiantes?

#### *Preguntas secundarias:*

1. ¿Existe una relación significativa entre una escuela eficaz y el nivel de preparación académica del director en administración educativa?
2. ¿Existe una relación significativa entre una escuela eficaz y los años de experiencia del director en el desempeño del cargo?

### Metodología

Esta investigación es un intento de investigar las relaciones entre la eficacia del colegio y cuatro variables seleccionadas que son asociadas comúnmente con la eficacia de un director. Para lograr este objetivo, las percepciones de los profesores en liceos considerados eficaces, se comparan con aquellas de los profesores en liceos considerados como menos eficaces.

Para la evaluación o clasificación de los liceos se consideran cinco características principales: 1) Disciplina y un ambiente de aprendizaje positivo; 2) Altas expectativas de los estudiantes y de los profesores; 3) Participación de los padres; 4) Satisfacción en el trabajo y alta moral de los profesores; y 5) Logros académicos de los estudiantes.

*Diseño del estudio:* En este estudio se usa un diseño de investigación de tipo descriptivo correlacional. Este tipo de investigación se considera apropiado para determinar si existen asociaciones significativas entre eficacia del liceo, como variable dependiente, y las cuatro variables independientes mencionadas antes.

*Fuentes de datos:* Un total de 32 liceos o colegios (diurnos, públicos, académicos), 32 directores y 1530 profesores de la Dirección Regional de Enseñanza de San José, constituyen las fuentes de información para este estudio.

*Diseño y medida de las variables:* La eficacia de las escuelas es medida usando una técnica de clasificación. Los liceos son evaluados y comparados unos con otros sobre la base de un concepto de eficacia general. Cinco miembros del personal administrativo y la supervisión del Ministerio de Educación Pública evalúan y comparan los colegios. Este procedimiento comparativo da como resultado una clasificación de los 32 liceos por orden de eficacia. Un estimado bastante satisfactorio (0,853) de la confiabilidad entre los evaluadores, se calcula siguiendo la metodología de Winer (1971). Este estimado indica que los cinco evaluadores no muestran mucha variancia en sus clasificaciones de los colegios.

Las cuatro principales variables independientes son medidas usando las fórmulas A, B, C y D, respectivamente; de un instrumento desarrollado

por el investigador llamado Inventario de Actuación del Director -Percepciones de los profesores.

*Prueba Piloto de los Instrumentos:* Para prevenir una posible interpretación individual de los ítems así como problemas de interpretación de los diferentes aspectos incluidos en el instrumento, se decidió hacer una prueba-piloto.

En la prueba, 59 profesores de dos liceos de la ciudad de Heredia, que tienen características similares a las de los profesores incluidos en el estudio, fueron consultados acerca de la relevancia y comprensibilidad de los ítems. Los comentarios recibidos indicaban que, en general, las oraciones eran claras y fáciles de leer y entender.

El coeficiente alfa de Cronbach (Cronbach, 1970) fue aplicado para obtener una medida de la consistencia interna de los instrumentos. El análisis estadístico reveló coeficientes de 0,78, 0,81, 0,83 y 0,72 para las fórmulas A, B, C y D respectivamente, del Inventario de la Actuación del Director-Percepción de los Profesores. Más tarde, la administración real del instrumento de investigación produjo coeficientes de confiabilidad altos. Para la fórmula A(N=241) el coeficiente fue 0,91. Para la fórmula B(N=241), el coeficiente fue 0,93. Para la fórmula C(N=233), el coeficiente fue 0,92. Finalmente el coeficiente para la fórmula D(N=226) fue 0,91. Todas las fórmulas (A,B,C,D) tienen 15 ítems.

### Análisis de los resultados

*Liderazgo instruccional del Director.* Los datos revelan que los profesores perciben que sus directores muestran un patrón de conducta que es caracterizado por un bajo nivel de liderazgo instruccional. Aunque el puntaje de 3,06 (media) es el más bajo de los cuatro, aún está sobre el punto medio de la escala, lo que indica que los profesores ven a sus directores ejerciendo algún liderazgo, aunque quizás no tanto como ellos deberían.

*Papel del director concerniente a la Disciplina y una Atmósfera Positiva en el Liceo.* Los directores también son apreciados por encima del promedio en su papel como "disciplinarios" y su contribución a tener una atmósfera positiva dentro del colegio.

Una media de 3,61 y un análisis de las respuestas de los profesores, sugiere que los directores son percibidos como individuos que incitan a su personal y a los estudiantes a hacer grandes esfuerzos por tener un buen clima organizacional dentro del liceo.

*Apoyo del Director a los Profesores.* Una media de 3,79 (la más alta), indica que los directores son percibidos por sus profesores como individuos que hacen un esfuerzo grande y consistente para respaldar las decisiones de sus profesores, así como por promover diferentes actividades para el mejoramiento de las relaciones humanas dentro del colegio. El análisis de las respuestas también indica que los directores son sensitivos a los problemas personales del personal docente, ofreciendo consejos cuando son necesarios y estimulando el crecimiento profesional de los profesores.

*Participación del Director en la Evaluación del progreso de los Estudiantes.* Los datos revelan que los profesores perciben a sus Directores mostrando un patrón de conducta relativamente alto en cuanto a su participación en evaluar el progreso de los estudiantes. Una media de 3,46 y una observación de las respuestas de los profesores revelan que los directores son sensitivos también a las necesidades de evaluación de su personal docente y proveen oportunidades a sus profesores para que estén bien informados en técnicas de evaluación actualizadas.

*Relaciones entre las variables.* El puntaje de la variable eficacia del colegio (variable dependiente), muestra una relación positiva ( $r=0,44$ ) con el liderazgo instruccional del director. Muestra, asimismo, una asociación débil ( $r=0,30$ ) con la variable papel del director concerniente a la disciplina y al establecimiento de una atmósfera positiva en el colegio. Está también positivamente asociada ( $r=0,18$ ) con la variable apoyo del director a los profesores. También se observó una asociación positiva ( $r=0,26$ ) con la variable participación del director en la evaluación del progreso de los estudiantes.

Por otra parte, la variable dependiente eficacia de la escuela, muestra solo una ligera relación positiva con las dos variables secundarias incluidas en este estudio. Con la variable experiencia administrativa (años de experiencia del

director en el desempeño del cargo) el coeficiente de correlación fue 0,11 y con la variable nivel de preparación académica del director en administración educativa el coeficiente fue 0,10.

La Tabla No. 1 muestra los coeficientes de correlación obtenidos mediante el Coeficiente de Correlación de Pearson (Producto-momento) entre la variable dependiente y las variables independientes.

## Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones

No se podrían obtener conclusiones definitivas o sugerir relaciones causales de un estudio como este. También se debe ser cuidadoso al intentar hacer generalizaciones de la población estudiada. Además, las descripciones de las conductas de los directores se basaron en las percepciones de los profesores que podrían no reflejar las conductas reales. Todos estos factores deben tenerse en mente en cualquier evaluación de los resultados. Sin embargo, los resultados de

este estudio confirman las conclusiones de investigaciones (1977) Edmonds (1978) y la Comisión Phi Delta (1980), en el sentido de que una relación significativa existe una relación significativa, entre eficacia de la escuela y algunas características del director, incluyendo las cuatro principales variables independientes de este estudio.

### Recomendaciones

1. En futuras investigaciones convendría estudiar una población (o muestra) más grande, la cual podría incluir sujetos de las escuelas primarias o los colegios vocacionales. Esto permitiría al investigador determinar la influencia del contexto organizacional sobre las variables en estudio, y examinar las diferencias, si las hay, entre los grupos.
2. A pesar de las críticas encontradas en la literatura contra las pruebas y el rendimiento académico como una medida de la eficacia de las escuelas, este investigador recomienda que se usen pruebas estandarizadas apropiadas, junto con otras medidas de resultados (particularmente en Costa Rica) para tener una medida objetiva de la eficacia de las escuelas.
3. Futuros investigadores podrían evaluar la eficacia del director desde una perspectiva diferente. En el evento de que los investigadores quieran perseverar en estudiar el impacto del desempeño del director en la eficacia de la escuela, los estudiantes o los padres podrían constituir una buena fuente de información.
4. Dada la fuerte relación encontrada entre eficacia de la escuela y el liderazgo instruccional del director, se recomienda que futuros investigadores amplifiquen y mejoren una definición operacional para el liderazgo instruccional del director.

TABLA 1

Correlaciones de la variable dependiente y las variables independientes

	1	2	3	4	5	6	7
1. EE	1,00						
2. LID	0,44	1,00					
3. PDCDAPC	0,30	0,67	1,00				
4. ADP	0,18	0,67	0,64	1,00			
5. PDEPE	0,26	0,53	0,47	0,29	1,00		
6. EAD	0,11	-0,41	-0,27	-0,28	-0,23	1,00	
7. NPDAE	0,10	0,08	0,19	0,12	0,23	-0,21	1,00

1. EE: Eficacia de la Escuela  
 2. LID: Liderazgo Instruccional del Director  
 3. PDCDAPC: Papel del Director Concerniente a la Disciplina y una Atmósfera Positiva en el Colegio.  
 4. ADP: Apoyo del Director a los Profesores.  
 5. PDEPE: Participación del Director en la Evaluación del Progreso de los Estudiantes.  
 6. EAD: Experiencia Administrativa del Director.  
 7. NPDAE: Nivel de Preparación del Director en Administración Educativa.

5. También se recomienda, no obstante, que los futuros investigadores estudien otros factores que podrían estar ligados a la eficacia de la escuela. Algunos de los factores que podrían ser estudiados, entre otros, son: métodos de enseñanza, preparación de los

profesores, actitudes de los maestros, clima organizacional, y recursos bibliográficos. Estas investigaciones podrían generar resultados muy interesantes.

### Bibliografía

- Astuto, Terry A., and Clark, David L., "Strength of Organizational Coupling in the Instructionally Effective School". *Urban Education*, 19(4), January, 1985, 331-356.
- Brookover, W.B., and Lezotte, L.W. *Changes in School characteristics coincident with Changes in Student Achievement*. East Lansing, Mich.: Institute for Research on Teaching, College of Education, Michigan State University, 1977.
- Brookover, W.B., et al. *Creating Effective Schools*. Homes Beach, Florida.: Learning Publications, Inc., 1982.
- Cronbach, L.J. *Essentials of Psychological Testing*, 3er. ed., New York: Harper and Row Publishers, 1970.
- Cuban, Larry. "Effective Schools: A Friendly but Cautionary Note". *Phi Delta Kappan*, 64 (10, (June, 1983): 695-96.
- Curran, E. N.I.E.: "A Agenda for the 80's". *Educational Researcher*. May, 1982, 11(5), 10-21.
- Edmonds, R. "A Discussion of Literature and Issues Related to Effective Schooling". Presented at the National Conferencie of Urban Educational, St. Louis, Missouri, July, 1978.
- Edmonds, R. "Effective Schools for the Urban Poor". *Educational Leadership* October, 1979.
- Goodlad, John I. *A Place Called School: Prospects for the Future* New York: McGraw-Hill Book Company, 1984, p. 17.
- Hoy, Wayne K., and Miskel, Cecil G. *Education-al Administration Theory, Research and Practice*. Second Edition. New York: Random House, 1982.
- Madden, J.V., and others. "School Effectiveness Study" State of California, Department of Education, 1976.
- New York State Department of Education. *Reading Achievement Related to Educational and Environmental Conditions in 12 New York City Elementary Schools*. Albany, N.Y.: Division of Educational Evaluation, 1974.
- Phi Delta Kappa. "Study of Exceptional Urban Elementary Schools" *Why do Some Urban Schools Succeed?* Phi Delta Kappa, Bloomington, Ind., 1980.
- Purkey, Stewart C., and Smith, Marshall S. "Too Soon to Cheer? Synthesis of Research on Effective Schools", *Educational Leadership* 40, (December, 1982); 64-70.
- Scott, Richard W. *Organizational: Rational, Natural, and Open Systems*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc. 1981.
- Stogdill, Ralph M. *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: The Free Press 1974, pp. 14-15
- Sweeney, J. Research Synthesis of Effective School Leadership, *Educational leadership* February, 1982.
- Weber, G. *Inner-City Children can be Taught to Read: Four Successful Schools*. Washington, D.C.; Council for Basic Educational, 1971.
- Winer, B.J. *Statistical Principles in Experimental Design*. Second Edition, New York: McGraw-Hill, Inc., 1971.