

# La búsqueda de calidad en los centros educativos

MARÍA MUÑOZ ORTIZ

FÉLIX BURGOS FERNÁNDEZ

Un centro educativo se presenta como una institución compleja al confluír sobre él aspectos inmateriales de la formación y verse sometido a relaciones de multitud de agentes por lo que, para hablar de calidad en la educación, es necesario estar abiertos a una perspectiva global. Las características de integridad y coherencia y el propio desarrollo del centro, dentro de un entorno cambiante y con gran poder de influencia, hace que no sea posible delimitar un patrón único de calidad para él, sino que deban ser la institución titular y los miembros de la propia escuela quienes ofrezcan modelos educativos diferenciados, teniendo en cuenta que “la posibilidad de que existan ofertas diversas de calidad educativa, y, por tanto, posibilidad real de elección, repercute favorablemente en la calidad general de la enseñanza” (De Gregorio, 2001, p. 159).

Para comenzar nos preguntamos por lo que entendemos por calidad educativa. Tomaremos como primera respuesta la aportación de García Hoz (1982), que la define como “el modo de ser de la educación que reúne las características de integridad, coherencia y eficacia. En otras palabras, una educación tiene calidad en la medida en que es completa, coherente y eficaz”.

Dentro de esa perspectiva global, la calidad se asocia a la capacidad de las instituciones educativas de contribuir al desarrollo económico, político y social de la comunidad en la que se integran. De ahí que su mejora suponga ofrecer una formación integral, relevante y útil que satisfaga las necesidades de sus alumnos y que transforme significativamente la vida de la sociedad. Se hace necesario, por tanto, considerar no sólo al “cliente inmediato” (el

alumnado y sus familias) sino también al “cliente externo” que es la sociedad en general (Jabaloyes y Carot, 2005). Estos autores, igualmente, remarcan un concepto amplio del término “calidad” entendiéndolo que recoge no sólo la consideración de los resultados obtenidos por el sistema educativo –eficacia–, sino también la relación existente entre los esfuerzos empleados y los resultados obtenidos –eficiencia–.

Según Murillo (2005) debemos considerar el término calidad teniendo en cuenta todos sus sentidos:

- Se ha de observar la educación desde un planteamiento sistémico al estar conformada por diferentes sistemas y niveles, todos y cada uno de los cuales deben ser objeto de atención y de acciones de mejora.
- La comunidad educativa al completo es responsable del funcionamiento del sistema educativo en general y de cada centro en particular, y todos los agentes (administradores, directivos, docentes, investigadores, familias, alumnos y sociedad) han de comprometerse en la tarea.
- Es imprescindible optimizar los procesos que inciden en la educación, de tal forma que pueda hablarse de procesos de calidad como un camino a recorrer, en el que ir cumpliendo objetivos parciales que vayan marcando la adquisición de nuevas capacidades.

López Mojarro (2001) establece tres bases de calidad educativa: la evaluación, la planificación y la innovación. La evaluación supone el conocimiento de la situación en el tiempo –antes, durante y al final de la acción educativa –, la planificación es la sistematización de las acciones encaminadas a la mejora y es requisito imprescindible del logro y, finalmente, la innovación es la incorporación de valores nuevos o la mejora de los ya existentes a fin de ir mejorando en la dirección establecida. De estos tres elementos, el autor considera que la evaluación es el componente más esencial de la calidad ya que –a modo de retroalimentación– permite valorar la planificación realizada, replantearla, e incorporar elementos innovadores. Cada centro educativo debería crear una estructura que contemplase los diversos fines de dicha evaluación y que fuera el punto de partida de su propio desempeño. Igualmente, considera que las prácticas evaluadoras deben incorporar la observación de los procesos como elementos fundamentales de información.

En un centro es necesario que sean evaluados sus objetivos, los logros alcanzados, los factores condicionantes y las mejoras implantadas, recogiendo los distintos puntos de vista de cada uno de los ámbitos de la comunidad educativa, y será fundamental conocer cuáles son los aspectos en los que avanzar, el planteamiento de las intenciones de cambio concretas y el seguimiento posterior de los planes de mejora elaborados. Todo ello se concretará

en la elaboración de un Proyecto de Evaluación donde se definan los objetivos –por qué, qué y para qué evaluar–, los aspectos del centro a observar y los modos de realizarla contemplando los indicadores, los instrumentos de recogida de información y el procedimiento de análisis de los datos obtenidos para así facilitar la implantación de acciones de mejora.

## **El Modelo de Calidad Total**

Este modelo recoge una visión integradora de los distintos aspectos de la vida de un centro educativo. Su origen no es docente pero puede ser aplicado a este ámbito ya que la calidad de una institución depende de la influencia de cada uno de los aspectos que la conforman y la interrelación entre ellos (López Mojarro, 2001). Se fundamenta en la idea de la satisfacción del cliente y, conforme a ello, el centro de éxito será “el que identifique y satisfaga las expectativas de sus clientes” (Marqués Graells, 2002). Este proceso de calidad se inicia con la detección de problemas y deficiencias y la propuesta de soluciones y se fundamenta en el desarrollo continuo de planes integrales –no en la ejecución de simples acciones aisladas o puntuales–, considerando que es un proceso que implica a todo el centro y es recursivo: planear, ejecutar, evaluar y ajustar.

Para López Mojarro, la calidad total está configurada por cuatro parámetros o resultados a conseguir:

- La satisfacción del alumnado. Incide directamente en su motivación para asistir al centro, en su rendimiento escolar, en su implicación en las actividades, en su relación con el resto de compañeros, en su grado de aceptación de las normas y la autoridad del profesorado.
- La satisfacción del personal –docente y no docente– del centro. El personal del centro es partícipe y corresponsable de la solvencia y calidad alcanzada. Él es quien, según la motivación e implicación mostrada por las tareas, transmite una imagen concreta del centro a los alumnos y a las familias. Un gran objetivo a alcanzar será la generación de relaciones internas fluidas entre el grupo de profesores y el equipo directivo ya que la sintonía entre ellos permite el mayor alcance de las acciones educativas.
- El nivel de formación alcanzado en los alumnos. Como producto educativo, estará en relación con los recursos disponibles y es la finalidad que justifica la existencia del centro docente. Para la gran mayoría de los centros no tendrá únicamente una medida académica sino que incorporará elementos referidos a la educación integral de la persona.

- El efecto producido en la zona de influencia del centro. Este podrá ser de tipo cultural, de relaciones con otras instituciones, de motivación académica o de fomento de actividades deportivas y culturales que influyan decididamente en la mejora del entorno en el que se sitúa.

Estos cuatro parámetros estarán condicionados por una serie de factores o predictores que son generadores de calidad y, en función de los cuales y de cómo se comporten, quedará reflejado cuál es el desempeño del centro:

- Liderazgo: hace referencia a la capacidad y la eficacia del equipo directivo –o de los distintos responsables de tareas que colaboran con él– para motivar al equipo humano que integra el centro y generar ilusión y compromiso en ellos para alcanzar los objetivos establecidos.
- Los recursos existentes y su gestión: supondrá analizar la existencia o no de recursos –humanos, económicos y materiales–, su idoneidad y las vías para conseguir su empleo óptimo y la adquisición de todos aquellos que pudieran mejorar al centro.
- El diseño de estrategias: acciones concretas a desarrollar por el equipo directivo para la gestión del centro en base a los objetivos marcados en el Plan de dirección.

Los aspectos que determinan su efectividad incluyen la dirección y la gestión administrativa y académica, la capacidad de organización, los procedimientos concretos elaborados y su adaptación a la actividad y a la realidad del centro, el funcionamiento adecuado de los servicios educativos, las relaciones humanas, la coordinación de todos los elementos y el control del grado de cumplimiento de las tareas asignadas.

- La planificación educativa y su ejecución: organización del trabajo pedagógico desarrollado en el centro y su seguimiento.

Deberá atender, en coherencia con el proyecto educativo, al diseño de un proyecto curricular que recoja los principios y valores propios y que haga coherente el estilo educativo con la programación de todos los departamentos didácticos y materias.

Para desarrollar en un centro un Modelo de Calidad Total es fundamental que toda la organización comparta que el éxito de su implantación depende básicamente de las personas y de su grado de implicación, de ahí que haya que atender a aspectos tales como la participación de todos los involucrados en cada proceso, su grado de compromiso, el trabajo en equipo, la formación de las personas, así como propiciar el desarrollo personal de cada uno de los integrantes como clave del crecimiento y enriquecimiento de la organización.

Para Schmelkes (2012) una educación equilibrada es aquella que distribuye calidad educativa, es decir, aquella que es “capaz de producir aprendiza-

jes útiles para la vida actual y futura de sus educandos en las esferas personal, familiar, cívica y económico-laboral” (p. 50). Supone la existencia de currículos flexibles junto a la capacidad de adaptación de los docentes –curricular y metodológica– a las características propias de la diversidad del alumnado, es decir, supone la equidad en la asignación de los recursos humanos y materiales. Distribuir calidad supondrá crear estructuras en los centros que respeten su autonomía pedagógica y sean válidas para buscar sus propias soluciones en la gestión de los recursos, adaptándolos a la complejidad del alumnado y a las características de la zona donde se sitúa. La calidad, por tanto, habrá de ir generando y desarrollando progresivamente su propia demanda por parte de las familias y de los alumnos, lo que implicará hacer públicos sus objetivos y esfuerzos.

Pero no hay que olvidar que existe otra dimensión de la calidad educativa no menos importante, tal como señala Domingo Moratalla (2002), que exige plantearla no sólo como un desafío técnico, legal, político o administrativo, sino como un desafío ético, cultural y de justicia social.

“La calidad educativa es un desafío ético no sólo porque exige a los docentes una utilización responsable de los recursos y una respuesta adecuada a las necesidades formativas de los ciudadanos, sino porque con ella podemos incentivar la excelencia, la innovación creativa y la mejora permanente del sistema educativo. Aquí es donde la justicia social desempeña un papel central” (p. 6).

Es decir, existe una relación entre calidad educativa y justicia social que hace que aquella no se reduzca a la mejora organizativa (dirección, gestión y administración) sino que amplíe sus implicaciones persiguiendo la excelencia de la formación de los alumnos, la disminución de los índices de fracaso escolar y la transmisión de los valores personales y sociales.

## **Elementos determinantes de la calidad educativa**

Los factores que, entendemos, determinan la calidad en los centros docentes son:

### *El ideario del centro (calidad reflejada en los principios y valores)*

Partiendo del compromiso de la entidad titular con la educación y la sociedad en su conjunto, queremos distinguir tres documentos que fijan su identidad y carácter propio y lo establecen a nivel pedagógico y formativo:

- El proyecto educativo.

En el que se señalarán los retos a los que es necesario dar respuesta, los objetivos y propósitos y los valores formativos que se pretenden desarrollar y que inspiran la acción educativa.

Los centros educativos fijan su fin último en la consecución de un modelo de escuela y de sociedad que esté referido a determinados valores morales, éticos y/o religiosos. El proyecto educativo se convierte en el eje que estructura toda su actuación al partir de un determinado enfoque antropológico y axiológico que contemple una visión concreta de la persona y de lo que se entiende por su educación.

Sus funciones principales serán establecer los principios, fines e intenciones educativas del centro, debiendo éstos estar en coherencia con el ideario; crear el clima que propicie el desarrollo de valores –humanos y trascendentes– cuidando la armonía de las relaciones interpersonales de todos los miembros de la comunidad educativa; y marcar las líneas pedagógicas que iluminen la práctica docente.

- El estilo educativo del centro.

Será la concreción particular del proyecto educativo en las formas y modos de hacer reflejando la relación a conseguir entre todos los miembros de la comunidad educativa, especialmente con los alumnos y sus familias. Quienes materializan este estilo educativo en la realidad y en el día a día –con su práctica docente y su implicación en el proyecto de la propia institución– son el equipo directivo y los profesores del centro.

- El proyecto pedagógico.

En él se concretan las ideas y creencias expresadas anteriormente atendiendo a las circunstancias específicas del entorno en el que se inserta el centro y las características propias de su alumnado. Igualmente, se definen los objetivos pedagógicos, las metodologías a emplear, la evaluación, los criterios de organización de actividades, la atención a los alumnos con necesidades educativas particulares y la planificación del proceso de enseñanza y aprendizaje. Tendrá su traslación en las programaciones didácticas de cada uno de los ciclos, etapas, departamentos didácticos y materias que se impartan en el centro.

Relacionados con el proyecto pedagógico se encuentran el plan de convivencia –que establecerá cómo el centro ha de promover la creación de un ambiente adecuado para el aprendizaje– y el plan de acción tutorial –que buscará desarrollar, a través de la tutoría, el propio proyecto educativo–.

## *La calidad en los recursos humanos*

- El equipo directivo del centro.

El papel de la dirección es fundamental para la gestión al facilitar los medios, promocionar y preparar a las personas, mantener un liderazgo instructivo que promueva la colaboración y la relación entre todos los miembros de la comunidad educativa, y emplear modelos específicos para la gestión de los procesos, la evaluación y la planificación estratégica. Serán importantes sus capacidades de organización y coordinación de los recursos humanos y materiales, la implantación de estrategias de liderazgo participativo y las habilidades de comunicación.

Entre las funciones del equipo directivo –personalizadas algunas de ellas en la figura del director– estarán (Antúnez y Sallán, 1996; Álvarez, 1988; FERE, 2002):

- Velar por el cumplimiento del proyecto educativo y del ideario y por las relaciones de todos los miembros de la comunidad educativa.
- Organizar las estructuras educativas necesarias para la impartición de las enseñanzas y crear, potenciar y coordinar sus grupos de trabajo.
- Procurar el máximo rendimiento de los recursos humanos, estructurales, tecnológicos y materiales.
- Gestionar las tareas propias del personal de administración y servicios del centro, fomentando su participación en la vida escolar y planificando la gestión económica del centro.
- Diseñar los procesos de selección del personal y fomentar un espíritu de formación continua, de motivación, de desarrollo, de evaluación permanente y de investigación e innovación educativa entre todos los miembros del centro.
- Representar al centro ante las familias y las Administraciones Públicas así como establecer la colaboración exigida con la Inspección Educativa.
- Fomentar la participación de las familias en los órganos colectivos de gestión –Consejo Escolar– y de representación propia –Asociación de Madres y Padres de Alumnos–.

- El profesorado.

Es necesario, al hablar del profesorado y la calidad de la educación, tener en cuenta distintas características en él que son deseables: su nivel científico y preparación técnica, sus habilidades y capacidades didácticas y pedagógicas, su dedicación y compromiso con el carácter propio del centro, su capacidad de coordinación y de trabajo en equipo con el resto del profesorado, la generación de un nivel adecuado de confianza mutua en

las relaciones con las familias, su compromiso con la formación continua, la adaptación metodológica a las nuevas técnicas pedagógicas y tecnológicas y las posibilidades de desarrollo profesional y de crecimiento personal. Especial importancia adquiere el establecimiento de procesos de evaluación y de autoevaluación de la enseñanza y el aprendizaje, implantando procedimientos que permitan mejorar los resultados académicos de los alumnos, su atención personalizada, su motivación, el desarrollo de sus capacidades y que les permita participar activamente en la vida escolar.

- Personal de administración y servicios.

Este personal forma parte activa de la actividad del centro escolar en los distintos servicios que en él se desarrollan.

Cobran especial importancia por la relación establecida con los alumnos y la información a transmitir a las familias. Esta relación habrá de cuidarse especialmente, y será necesaria la coordinación con el equipo directivo, el profesor-tutor, la discreción y el respeto al estilo educativo del centro.

### *Calidad en la relación con las empresas y entidades colaboradoras del centro*

Ya que este se relaciona con distintas empresas –proveedoras en muchos casos de bienes materiales, de actividades extraescolares, complementarias o de servicios– y con entidades e instituciones con las que se establecen colaboraciones. Estas también intervienen en el proceso escolar y, como tal, han de ser tenidas en cuenta al pretender analizar los procesos de calidad. Estas relaciones transmiten, igualmente, la imagen del centro y su capacidad de gestión.

### **Conclusiones**

Hemos buscado definir lo que se entiende por calidad de un centro educativo y cómo su consecución es una búsqueda y un compromiso que ha de involucrar a todos los miembros de su comunidad educativa al completo. Igualmente, es un objetivo que es siempre reelaborado y, al ser un proceso abierto, no se puede alcanzar de forma plena sino que en todo momento surgirán nuevas áreas de mejora.

Hemos querido hacer referencia a la importancia que la dirección de un centro y su personal –docente y no docente– tienen sobre la definición de los valores sobre los que fundamentar la acción educativa. La dirección tiene



entre sus manos lo que constituye su fundamento: la definición del ideario del centro y su concreción en el proyecto educativo y el estilo educativo propio. Es al profesorado al que corresponde implicarse en él, asumirlo como propio y hacerlo vida en el día a día de su actividad educadora.

Considerar un centro educativo que se signifique como católico, supondrá añadir una orientación determinante a este ideario y a toda su labor educativa. Esta característica hace que esta tarea cobre un sentido sobrenatural específico y la formación de los alumnos, y la intervención en ella de sus familias, tome un sentido trascendente.

La fidelidad a este ideario es la clave para la autenticidad del centro y hará posible su reconocimiento y visibilidad coherente para las familias. Por esa fidelidad será evaluada y juzgada su calidad educativa.

## **Bibliografía**

- ÁLVAREZ, M. *Organización y Renovación escolar. Tutorías, Seminarios, Dirección, Jefatura de Estudios, APA*. Madrid: Evaluación. Editorial Popular, 1988.
- ANTÚNEZ, S. y SALLÁN, J. G. *La organización escolar: práctica y fundamentos*. Barcelona: Graó, 1996.
- DE GREGORIO GARCÍA, A. *La escuela católica... ¿Qué escuela?* Editorial Anaya, 2001.
- FERE. *Encuentro sobre nueva configuración de la función directiva*. Equipos directivos 2002. Ediciones SM-FERE.
- GARCÍA HOZ, V. *Calidad de educación, trabajo y libertad*. Madrid: Rialp, 1982.
- JABALOYES, J. y CAROT, J.M. *Catálogo de indicadores para la evaluación de la gestión*. Consejería de Educación de la Generalitat Valenciana, 2005.
- LÓPEZ MOJARRO, M. *A la calidad por la evaluación*. Monografías Escuela Española. Colección Gestión de Calidad. Ed. Praxis, 2001.
- MARQUÉS GRAELLS, P. *Calidad e innovación educativa en los centros*. Departamento de Pedagogía Aplicada, Facultad de Educación, Universidad Autónoma de Barcelona, 2002.
- MURILLO TORRECILLA, F. J. (2005). "La investigación en eficacia escolar y mejora de la escuela como motor para el incremento de la calidad educativa en Iberoamérica". En *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Vol. 3. 2005, nº 2.