

Calidad educativa

“No nos atrevemos a muchas cosas porque son difíciles,
pero son difíciles porque no nos atrevemos a hacerlas.”
Séneca

1. Introducción

La calidad educativa es una de las expresiones más utilizadas actualmente en el ámbito educativo, como punto de referencia que justifica cualquier proceso de cambio o plan de mejora. En este contexto, la eficacia y la eficiencia son sus dos pilares básicos.

Resulta ya un tópico afirmar que vivimos en una sociedad cuya principal característica es el cambio y los permanentes procesos de transformación que se dan en el seno de la misma.

La escuela forma parte de esa sociedad y tiene su razón de ser en el servicio que presta a la sociedad; por ello está afectada por los cambios sociales, económicos y culturales del medio o entorno en el que se encuentra.

Como organización, debe adaptarse de forma inteligente a su entorno cambiante y reflexionar de forma permanente sobre la calidad del servicio educativo que presta a la sociedad: en el campo de los conocimientos es preciso una revisión permanente ante la caducidad de los mismos; surgen nuevos conocimientos y destrezas en la búsqueda y tratamiento de la información, con la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación; la formación en valores es un reto permanente, cuya importancia se acrecienta con la apertura hacia una sociedad cada vez más intercultural; en las relaciones familia-escuela-sociedad; en el campo laboral; en la continua revolución en el ámbito de la pedagogía, de la metodología y de la organización; etc.

Responder a todos estos retos desde la institución escolar es una tarea compleja como compleja es la organización escolar y los procesos de enseñanza y aprendizaje: organización del centro, clima escolar, ambiente de trabajo, enseñanza-aprendizaje, evaluación, orientación y tutoría, apertura y participación a la comunidad educativa, etc.

Sólo desde una perspectiva de reflexión permanente y de innovación se puede conseguir una educación de calidad, que responda a las necesidades y demandas del alumnado. Innovar es responder a las necesidades de una sociedad en permanente cambio cultural, científico, tecnológico, etc., lo que exige a la escuela formar a sus alumnos para el futuro.

Por otro lado, conviene recordar que Calidad no es un concepto estático, es una característica de las cosas que indica perfeccionamiento, mejora, logro de metas. Calidad no es igual a perfección. Ninguna acción humana y por lo tanto, ningún sistema educativo puede ser perfecto, pero sí puede -y debe- aspirar a mejorar. Cuando hablamos de un programa o sistema educativo de calidad, nos referimos a aquél que ha alcanzado estándares superiores de desarrollo, en lo filosófico, científico, metodológico o en lo humano.

Principios de Calidad

Son principios de calidad educativa, entre otros, los siguientes:

- La estructura del sistema educativo y la configuración y adaptación del currículo a las diversas aptitudes, intereses y expectativas de los alumnos.
- La función docente, garantizando las condiciones que permitan a los profesores el desarrollo de su labor, su formación inicial y permanente y su reconocimiento profesional.
- La evaluación del sistema educativo, de los centros y del rendimiento de los alumnos, de acuerdo con los estándares establecidos en los países de nuestro entorno europeo.
- El fortalecimiento institucional de los centros educativos, mediante el refuerzo de su autonomía, la profesionalización de la dirección y un sistema de verificación de los procesos y los resultados.
- La determinación de las competencias y responsabilidades de los distintos sectores de la comunidad educativa, el clima de estudio y la convivencia en los centros escolares.

Ley Orgánica de Calidad de la Educación

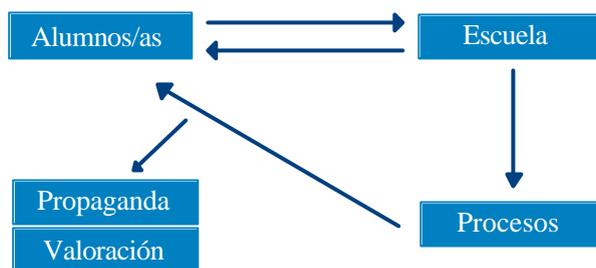
2. El concepto de calidad educativa

Es evidente que la educación no puede entenderse como un producto físico o manufacturado sino como un servicio que se presta a los alumnos. Pero, al igual que ocurre con otros servicios, la naturaleza de este servicio resulta difícil de describir, así como los métodos para evaluar la calidad.

La dificultad de definir la calidad educativa seguramente deriva de hechos como los siguientes:

1. *La educación es una realidad compleja en sí misma*, ya que afecta a la totalidad del ser humano, entidad ciertamente compleja y multidimensional. Por ello, si resulta difícil precisar el resultado que se debe obtener de la educación, no debe extrañarnos que resulte complicado establecer métodos y criterios para determinar el nivel de calidad.
2. *Existen notables diferencias entre las ideas o conceptos de lo que debe ser la educación*. El resultado son las discrepancias sobre las metas o fines a lograr y sobre los procesos a llevar a cabo para lograrlo. Por ello, no disponemos de una teoría suficientemente consolidada para explicar la eficacia en el ámbito educativo.
3. *Los procesos mentales de aprendizaje no son evidentes*, y sólo podemos inferirlos a través de los resultados que produce. En consecuencia, no podemos medir la actividad del intelecto de los alumnos, sino las manifestaciones externas de la actividad mental o intelectual.
4. *El educador es un ser libre* y el motivo último de su comportamiento es siempre su propia decisión, más allá de los modelos en los que se haya formado. Ello hace que la elección sobre el tipo de enseñanza o modelo educativo sea una elección personal, que no siempre se corresponde con la trayectoria o el ideario de la institución educativa.

Prestando un servicio: Educar



En la actualidad, encontramos diversos enfoques sobre el concepto de calidad educativa.

El primero de ellos se refiere a la eficacia. Un programa educativo será considerado de calidad si logra sus metas y objetivos previstos. Llevado esto al aula, podríamos decir que se alcanza la calidad si el alumno aprende lo que se supone debe aprender.

Un segundo punto de vista se refiere a considerar la calidad en términos de relevancia. En este sentido los programas educativos de calidad serán aquellos que incluyan contenidos valiosos y útiles: que respondan a los requerimientos necesarios para formar integralmente al alumno, para preparar excelentes profesionales, acordes con las necesidades sociales, o bien que provean de herramientas valiosas para el trabajo o la integración del individuo a la sociedad.

Una tercera perspectiva del concepto de calidad se refiere a los recursos y a los procesos. Un programa de calidad será aquel que cuente con los recursos necesarios y además que los emplee eficientemente. Así, una buena planta física, laboratorios, programas de capacitación docente, un buen sistema académico o administrativo, apropiadas técnicas de enseñanza y suficiente equipo, serán necesarios para el logro de la calidad.

La experiencia nos dice que la calidad no puede reducirse sólo a una de estas tres dimensiones, sino al concurso de las tres. Por consiguiente, la calidad depende de más factores.

Esto significa, por ejemplo, que la responsabilidad por la calidad educativa no recae sólo en los directivos de una institución educativa, sino en todos sus participantes, y, por su función en el proceso educativo, principalmente en el profesor.

El título IV de la LOGSE dedicado a la calidad de la enseñanza señala como factores que favorecen la calidad, entre otros:

- La cualificación y formación del profesorado.
- La programación docente.
- Los recursos educativos y la función directiva.
- La innovación y la investigación educativa.
- La orientación educativa y profesional.
- La inspección educativa.
- La evaluación del sistema educativo.

La calidad educativa se entiende como un servicio que se presta a quienes se benefician de la misma. Lleva implícita dos conceptos básicos, los de eficacia (sirve

para aquello para lo que fue realizado) y eficiencia (relación entre el costo y el resultado).

Por otro lado, la Consejería de Educación y Cultura se identifica con Pérez Juste¹ cuando afirma que la calidad integral en educación pasa por *"la armonización integradora de los diferentes elementos que la componen: eficacia en el logro de un servicio, bien u objeto excelente, mediante procesos eficientes, satisfactorios tanto para los destinatarios, directos e indirectos, como para el personal de la organización encargada de lograrlo"*.

Se destaca que lo esencial es la satisfacción de los destinatarios y del personal de la organización. Es decir, la esencia de la calidad no se encuentra en el producto o resultado, sino en los destinatarios, que son quienes la determinan. Lo esencial es la satisfacción de las necesidades reales y percibidas por los usuarios, y no tanto el resultado o producto final.

Por tanto, una escuela de calidad o si se quiere una escuela eficaz es aquella en la que los alumnos progresan educativamente al máximo de sus posibilidades y en las mejores condiciones.

En el marco de la educación, Mortinore señala que *"la escuela de calidad es aquella que promueve el progreso de los estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, sociales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo. Un sistema escolar eficaz maximiza las capacidades de las escuelas para alcanzar estos resultados. Lo que supone adoptar la noción de valor añadido en la eficacia escolar"*.

Este horizonte de calidad toma cuerpo y encuentra una situación propicia cuando *el centro sabe lo que hace y por qué lo hace y está dispuesto a hacerlo de una forma permanente cada día mejor*.

3. Componentes de calidad en las instituciones educativas

Si complejo resulta precisar el concepto de calidad educativa, mayor aún es la dificultad para precisar los niveles de calidad de la misma, ni el determinar cuándo una institución educativa es de calidad.

Una primera aproximación nos la proporciona Gento Palacios (1996, pág. 55) cuando afirma que si *"la finalidad esencial de las instituciones educativas parece ser el impulso y orientación de la educación en sus propios alumnos, podría considerarse que una institución educativa de calidad sería aquella en la que sus alumnos progresan educativamente al máximo de sus posibilidades y en las mejores condiciones posibles"*.

Pero para poder sustentar esta afirmación necesitamos conocer una serie de aspectos del centro educativo relacionados con la organización, la gestión, la dirección, los resultados académicos, etc. y para ello precisamos disponer de unos referentes o componentes a los que con frecuencia se denomina variables.

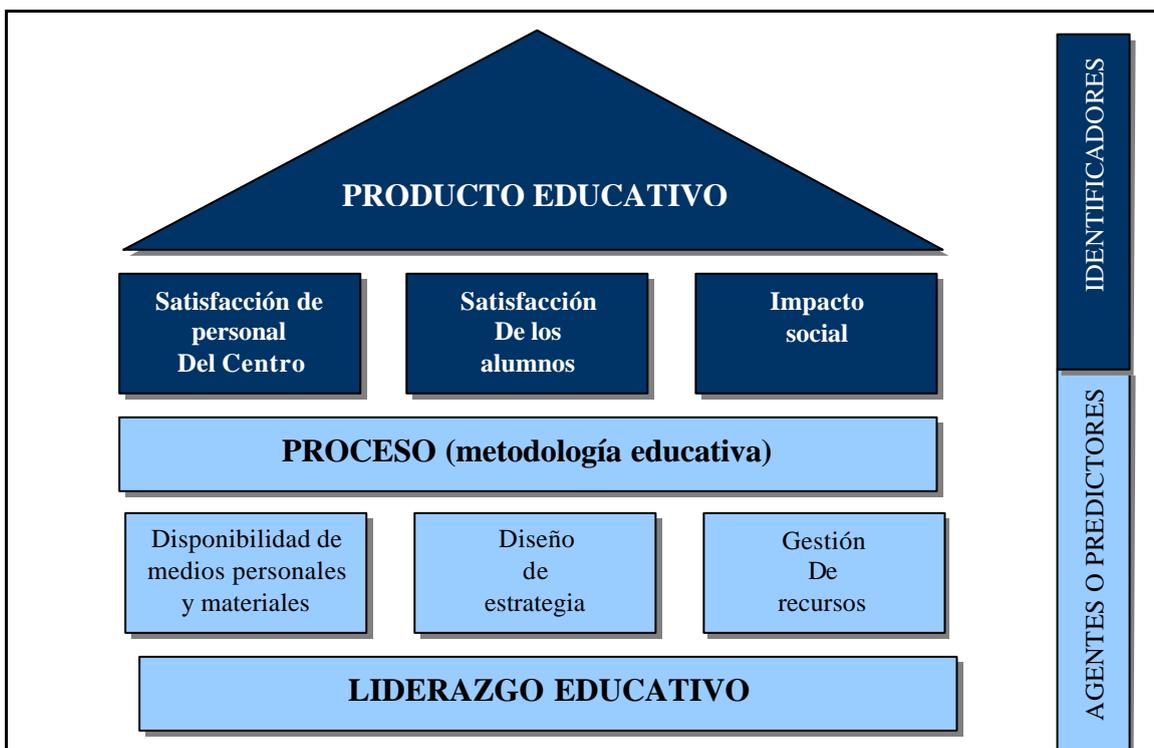
Como señala Gento Palacios (1996, pág. 55 y ss.) a quien seguiremos en el desarrollo de este apartado, existen dos tipos de componentes: indicadores o identificadores y predictores.

¹ Pérez Juste, y otros. (2000). Hacia una educación de calidad. Gestión, instrumentos y evaluación. Narcea. Madrid.

Unos sirven para constatar la calidad como efecto, son los *indicadores*, que ponen de manifiesto el grado de calidad alcanzado y nos ofrecen el “perfil de calidad” de un centro educativo. Gento Palacios (1996, pág. 56) los denomina variables dependientes o de criterio y la Fundación Europea para la Gestión de Calidad los llama *resultados*. Los *componentes, indicadores o variables dependientes, de criterio o resultados* se refieren a los componentes que permiten medir el grado de idoneidad de aquello que se evalúa, es decir, con la calidad de la institución (procesos, resultados, opinión de los clientes, etc.).

Componentes de la calidad en los centro educativos	
Indicadores RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> ✗ El producto educativo ✗ La satisfacción de los alumnos ✗ La satisfacción de todas las personas que trabajan en el centro ✗ El efecto de impacto social
Predictores AGENTES	<ul style="list-style-type: none"> ○ Recursos materiales y humanos ○ Diseño de estrategia ○ Gestión de los recursos ○ Metodología ○ Liderazgo educativo

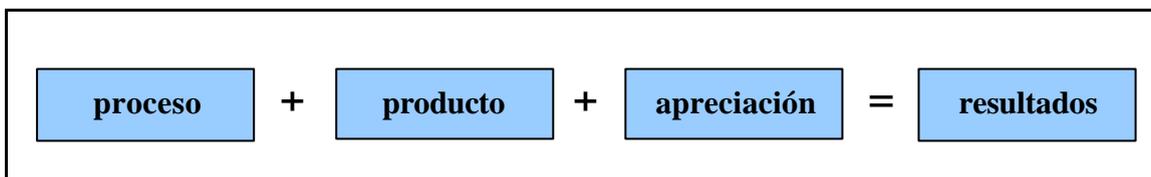
Otros se refieren a los factores o características que han de reunir las instituciones educativas para lograr niveles aceptables de calidad. Son los predictores, que la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad denomina *agentes* de la calidad. Son los elementos propios del centro que hacen posible y previsible la aparición de un determinado efecto en el mismo.



Gento Palacios (1995, 64)

4. Identificadores de calidad en los centros educativos

Los identificadores o indicadores de calidad de una institución educativa son aquellos componentes que, relacionados con el producto o servicio conseguido, con la apreciación sobre el mismo y con los procesos de funcionamiento, permiten determinar la medida en que dicho centro educativo alcanza niveles de calidad en sus resultados.



Los principales identificadores o indicadores de la calidad de un centro son: el producto educativo, la satisfacción de los alumnos, la satisfacción del personal que trabaja en el centro y el efecto de impacto de la educación alcanzada.

4. 1. El producto educativo como identificador de calidad

La finalidad principal y última de un centro educativo es conseguir que sus alumnos alcancen niveles educativos de calidad. La calidad del centro, entendida en términos de resultados, estará íntimamente relacionada con la eficacia y sobre todo con la eficiencia en el aprovechamiento de los recursos y los procesos para la consecución de los objetivos educativos.

Entre los criterios, según Gento Palacios (1996, 66 y ss.), que podemos utilizar para medir el nivel de calidad del centro en relación con la calidad del producto están:

- ✍ **Acomodación** al grado de desarrollo de los alumnos (físico, intelectual, social y moral), a sus necesidades, intereses y expectativas.
- ✍ **Reconocimiento** de los alumnos, padres, personal del centro y cuantas personas reciben el efecto o impacto del producto educativo.
- ✍ **Permanencia o duración** del producto o sus efectos en su ámbito social.
- ✍ **Excelencia o perfección** en relación con los fines o metas (objetivos del centro).
- ✍ **Bajo costo de producción** que no debe identificarse con presupuestos bajos, sino con el máximo aprovechamiento de los recursos.
- ✍ **Disponibilidad o accesibilidad** en el sentido de que el producto está tan extendido y es tan conocido y las vías para acceder a él son tan asequibles, que cualquier alumno pueda lograrlo.
- ✍ **Cantidad de producción** en relación con que lo alcancen o poseen un elevado número de alumnos.

El producto educativo típico de la institución educativa es la educación, como formación integral del ser humano, que se manifiesta en los valores. La cuestión siguiente es establecer qué valores han de conformar el producto educativo.

Para Gento Palacios (1996, 68) los valores que debe promover la educación son:

DIMENSIÓN HUMANA	ÁMBITO EDUCATIVO	VALORES A DESARROLLAR
Física	Físico	Promoción de la integridad, supervivencia y funcionalidad física
Espiritual	Intelectual Moral Estético	Dominio de conocimientos, procedimientos y actitudes científico-culturales Promoción de la actuación libremente responsable Percepción, disfrute y promoción de manifestaciones de la belleza
Socio-relacional	Social Práctico	Acomodación a la configuración y funcionamiento de colectivos humanos Desarrollo de la capacidad de supervivencia e integración en ámbitos vitales propios
Trascendental	Religioso	Aceptación libre y responsable de la opción sublimadora de los límites personales y la apreciación cósmica

4. 2. La satisfacción de los alumnos como identificador de calidad

La satisfacción de los alumnos equivale a lo que en las empresas se denomina satisfacción de los clientes externos, aunque también son clientes internos en la medida en que son coagentes de su educación. Ésta ha de basarse en la atención a sus necesidades y posibilidades educativas y al logro de las expectativas que se le planteen. También se integra en este apartado la satisfacción de los padres y tutores legales, sobre todo en las edades tempranas.

El grado de satisfacción de los alumnos se extiende a ámbitos como:

- ✍ *Satisfacción por el cumplimiento de necesidades básicas* referidas a la habitabilidad del centro, higiene de las instalaciones (ventilación, sol, luz, aire) y de los servicios, espacios para la enseñanza, el estudio y el ocio (aulas, laboratorio, gimnasio, comedor, patio), mobiliario, transporte, etc.
- ✍ *Satisfacción por su seguridad vital* que se concreta en la seguridad del edificio, del mobiliario, del transporte, de las zonas de recreo, del gimnasio, etc.
- ✍ *Satisfacción por la seguridad económica* en cuanto que se garantiza la no discriminación por motivos económicos en la realización de las actividades educativas del centro, en las extraescolares, en los servicios complementarios, en los materiales didácticos, etc.
- ✍ *Satisfacción por la seguridad emocional* que le garantice el afecto necesario para el desarrollo equilibrado de su personalidad. Trato afectuoso del director, de los profesores, del personal del centro, de sus compañeros, etc.

- ✍ *Satisfacción por la pertenencia al centro o clase* que se deriva de la realidad de ser miembro del grupo en cuestión. Aceptación de los diferentes miembros de la comunidad educativa.
- ✍ *Satisfacción por el sistema de trabajo* en relación con la forma de enseñanza-aprendizaje, recursos disponibles, acceso a la biblioteca, uso de los medios audiovisuales, acción tutorial, metodología, sistema de evaluación, participación, etc.
- ✍ *Satisfacción por el prestigio o reconocimiento del éxito personal* que los miembros del centro o de la clase tienen sobre sus logros. Reconocimiento por los distintos miembros de la comunidad educativa.
- ✍ *Satisfacción por la autorrealización personal* en cuanto a las posibilidades con que cuenta para actuar con arreglo a su condición personal, para desarrollar las aficiones y potencialidades que cree tener, etc. Esta satisfacción se concreta en aspectos como la libertad de que goza en el centro, en el aula, autonomía de trabajo, desarrollo de la creatividad, actividades artísticas, etc.

4. 3. La satisfacción del personal del centro como indicador de calidad

Este indicador engloba a todas las personas que hacen posible el funcionamiento del centro: profesores, personal administrativo y de mantenimiento, etc.

Los aspectos a tener en cuenta son:

- ✍ Satisfacción por las condiciones materiales como retribuciones económicas, vacaciones, seguridad del edificio e higiene, aulas y espacio de enseñanza-aprendizaje, mobiliario, recursos didácticos, horario, etc.
- ✍ Satisfacción por la seguridad básica en la profesión en relación con la estabilidad laboral, movilidad profesional (dentro del centro y con otros centros), formación inicial, formación continua, etc.
- ✍ Satisfacción por la estructura de funcionamiento institucional como miembro de la organización, por lo que cabe considerar organización del centro (equipo directivo, servicios de apoyo, servicios de apoyo asistencial, servicios auxiliares, etc.); documentos organizativos (Proyecto Educativo, Proyecto Curricular, Reglamento de Régimen Interior, Programación General Anual, programación de aula, etc.); clima de trabajo (relaciones con los distintos miembros y cargos, cauces de participación, trabajo en equipo, coordinación, etc.)
- ✍ Satisfacción por los resultados alcanzados independientemente de la que tengan otros sectores o servicios administrativos en cuanto a valores desarrollados, calificaciones, conocimientos adquiridos, hábitos de estudio, comportamiento general, etc.
- ✍ Satisfacción por el prestigio profesional en cuanto al reconocimiento social por las sociedad en general, las autoridades administrativas, etc.; reconocimiento institucional interno, la formación desarrollada, el ejercicio profesional, la autonomía de trabajo, etc.

4. 4. El efecto de impacto de la educación como indicador de calidad

El efecto de impacto se refiere a la repercusión que la educación de los alumnos que han pasado por el centro ha obtenido y su proyección en el entorno de trabajo donde desarrollan su actividad estas personas.

El efecto suele analizarse en cuatro ámbitos: académico, social, laboral y familiar.

- ✍ En el entorno académico se pone de manifiesto en tanto que una buena formación en una determinada etapa favorece el progreso en la siguiente.
- ✍ En el entorno familiar en tanto que influye en el clima familiar.
- ✍ En el entorno laboral si el alumno, en edad laboral, desempeña o simultanea el trabajo con el estudio o bien su situación laboral es buena por su buen nivel académico.
- ✍ En el entorno social en la medida en que las personas educadas en un centro ejercen una influencia sobre el entorno social en que se ubican: si el producto educativo es de calidad, se producirá un efecto favorable sobre dicho entorno: comportamiento cívico, clima de respeto y tolerancia social, colaboración y participación ciudadana, nivel cultural, mejora del medio ambiente, desarrollo de actividades físico-deportivas, etc.

Características de un centro docente sano (Escudero, 1980)	
1. Objetivos	Los objetivos deben ser claros y aceptados por todos los miembros del centro. Deben ser alcanzables con los recursos disponibles y apropiados con la demanda del entorno.
2. Buenas comunicaciones	Las vías de comunicación son un referente fundamental de la salud organizativa de un centro. Es preciso que la comunicación sea eficaz en sentido horizontal y vertical. Dentro de una organización sana se detectan bien y rápidamente las tensiones; existe la suficiente información sobre los problemas que hay en el centro, para poder hacer un buen diagnóstico.
3. Óptima igualación de poder	En una organización equilibrada la distribución de la influencia es relativamente equitativa. Cada una de las escalas o grupos ejerce influencia hacia arriba y percibe que los superiores hacen lo mismo sobre el superior inmediato. La actitud básica de las personas en una organización como ésta, frente a los de arriba, los de abajo y los de los lados, es de colaboración más que de tensión.
4. Utilización de los recursos	A nivel organizativo, la "salud" del centro implica que los "inputs" del sistema, en especial los personales, se utilicen de forma eficaz, esto es, requiriendo un esfuerzo permanente racional, pero lejos de la sobrecarga y el ocio.
5. Cohesión	En una buena organización, cada una de las personas sabe a donde va, conoce los objetivos y el por qué de los mismos. Cada miembro debe participar de estos principios y sentirse a gusto dentro de la organización, recibiendo su influencia e influyendo en ella.

6. Moral (satisfacción y bienestar)	A nivel organizativo es beneficioso un alto grado de satisfacción y bienestar de los miembros de la misma. La suma de sentimientos individuales de satisfacción es el soporte adecuado para la realización de esfuerzos.
7. Innovación	Un centro sano impulsa nuevas acciones, se mueve hacia nuevos objetivos, no tiene temor a la innovación, necesita nuevos horizontes, se diversifica en sí mismo. Un sistema de este tipo crece, se desarrolla y cambia, en vez de mantener igual y rutinario.
8. Autonomía	Un centro cohesionado, con un buen nivel de satisfacción y bienestar no ahoga los cambios que surgen en su seno, no se muestra pasivo ante las demandas del exterior o responde de forma rebelde o destructiva. Antes, al contrario, tiende a mantener una cierta independencia del entorno, de manera que sus actuaciones no estén al vaivén de las respuestas del exterior. Pero sin que ello signifique autonomía respecto del entorno y de la administración.
9. Adaptación	Es el contrapeso o complemento de la autonomía. Un centro autónomo es aquel que está en condiciones de adaptarse o incorporar los cambios que se producen desde el interior y desde el exterior como respuesta de adecuación a la realidad de cada momento. Si las demandas del entorno y los recursos organizativos no están equiparados, surgen problemas que exigen un nuevo enfoque y una nueva estructura. Un centro bien equilibrado tiene la suficiente estabilidad y capacidad de tolerancia para afrontar las dificultades que se presentan en el proceso permanente de adaptación.
10. Capacidad para la resolución de problemas	Toda organización tiene problemas. En todo grupo surgen conflictos. Cualquier organismo por muy "sano" que esté tiene problemas, tensiones y dificultades. Con ello hay que contar. Lo importante es la forma en que la organización se enfrente a ellos. Una buena organización se caracteriza porque posee estructuras y procedimientos para detectar los problemas, descubrir las posibles soluciones, aplicarlas y verificar su eficacia.

5. Predictores de calidad en los centros educativos

En la mayoría de los estudios que se han realizado sobre escuelas eficaces se señala como factores determinantes la existencia de un fuerte liderazgo educativo, un contexto organizado y seguro, la adquisición de destrezas básicas, las expectativas de los alumnos, etc.

Pero es evidente que la eficacia de tales factores esta condicionada por el contexto social y cultural, las estrategias de la institución, la gestión de los recursos materiales, personales y funcionales, la metodología, etc.

A efectos de sistematizar los componentes impulsores de la calidad, vamos a señalar los más destacados comenzando por aquellos que están dentro de la propia institución escolar.

5. 1. La disponibilidad de medios materiales y personales como predictor de calidad

En este apartado se engloban todos aquellos recursos de tipo personal o material que constituyen el patrimonio con el que la institución lleva a cabo su actuación. Incluimos los recursos materiales, el profesorado, personal no docente y alumnos:

- ✍ **Recursos materiales.** Aunque no conocemos estudios contrastados de que exista una correlación inequívoca entre los resultados educativos y las condiciones físicas de los centros, no es menos cierto que unas buenas instalaciones y medios mejorará los procesos de enseñanza-aprendizaje y favorecerá las condiciones de trabajo. Dentro de tales recursos hay que contemplar:
 - Edificios e instalaciones:
 - ✍ Acomodación a los usuarios.
 - ✍ Adecuación a las actividades.
 - ✍ Utilización compartida (rentabilización).
 - ✍ Adecuación a los materiales a utilizar
 - Mobiliario
 - ✍ Adecuación a las instalaciones.
 - ✍ Adecuación a los alumnos.
 - ✍ Adecuación a las actividades.
 - Materiales didácticos
 - ✍ Materiales de carácter científico-técnico
 - ✍ Libros
 - ✍ Materiales audiovisuales.
 - ✍ Materiales informáticos
 - ✍ Telemática
 - ✍ Materiales elaborados por profesores y alumnos.
 - Biblioteca
 - Recursos económicos
- ✍ **El profesorado y otro personal docente.** Un apoyo fundamental para la potenciación de la calidad educativa radica en los profesores, que son promotores directos de la misma. Entre las variables que influyen como predictores de la calidad educativa podemos señalar: formación inicial, estabilidad y permanencia, nivel formativo, formación continua, actitud (hacia el compromiso y la autodeterminación), salud laboral, experiencia profesional, liderazgo educativo, autosatisfacción profesional, etc.

- ✍ **Personal no docente.** Se engloba tanto a los profesionales que ejercen funciones de apoyo educativo (servicio de orientación, logopeda, terapeuta, compensatoria, integración, etc.), médico, psicólogo, asistente social y personal administrativo y de servicios.
- ✍ **Los alumnos.** Los alumnos son los que justifican la existencia de un centro educativo. Partiendo de esta premisa hay que tener en cuenta:
 - Ratio profesor/alumno.
 - Perfil de partida (capacidad intelectual, nivel de aspiración, actitud hacia la educación, procedencia sociocultural, etc.)
 - Asistencia escolar.

5. 2. El diseño de estrategias de la institución, predictor de calidad

Este bloque hace referencia a la concepción básica y a la organización estática de la institución, pero con la perspectiva de dinamizar el centro. Dentro del perfil organizativo hay que tener en cuenta:

- ✍ El sentido de la misión, es decir, la finalidad o razón de ser de la misma.
- ✍ La estructura organizativa (órganos unipersonales, órganos colegiados, órganos colegiados próximos).
- ✍ Principios de funcionamiento.
 - Autonomía institucional.
 - Horizontalidad de las estructuras jerárquicas.
 - Clima relacional.
 - Mejora e innovación continua.
- ✍ Documentos de planificación.
 - Proyecto educativo.
 - Proyecto curricular
 - Reglamento de Régimen Interior.
 - Programación de aula o materia.
- ✍ Adecuación al contexto.
 - El contexto educativo en el sentido de funcionamiento del sistema en relación con el:
 - ✍ Aprovechamiento adecuado de recursos humanos.
 - ✍ Empleo de recursos institucionales.
 - ✍ Adecuada gestión de los recursos materiales
 - ✍ Estructura integral del sistema educativo en relación con el marco normativo, el proceso evolutivo de los alumnos, igualdad de oportunidades, apoyo a los alumnos con necesidades educativas, atención a la interculturalidad, etc.
 - ✍ Promoción directa de la calidad educativa con acciones como la investigación, proyectos de innovación, evaluación, etc.
 - El contexto físico-social son determinantes fundamentales del rendimiento escolar con especial atención al:
 - ✍ Entorno físico.
 - ✍ Ubicación geográfica.
 - ✍ Nivel socioeconómico del contexto.
 - ✍ Recursos para el desarrollo educativo y cultural.

- El contexto familiar ejerce una gran influencia en el rendimiento escolar y educativo de los alumnos. Del ámbito familiar hay que destacar:
 - ✍ Nivel socio-cultural de la familia.
 - ✍ Nivel socio-económico.
 - ✍ Implicación de los padres en el desarrollo educativo de los hijos.

5. 3. La gestión de recursos, predictor de calidad

Este punto hace referencia a la utilización de todos los recursos de que dispone el centro. Este apartado comprende aspectos como:

- ✍ **Gestión de recursos materiales** en relación con la incidencia que tiene sobre la calidad su utilización. Dentro de este bloque hay que señalar:
 - Edificio e instalaciones.
 - Mobiliario.
 - Materiales didácticos.
 - Biblioteca.
 - Mediateca.
 - Medios económicos.
- ✍ **Optimización de recursos humanos** por la gran influencia que tiene en la calidad de un centro. El profesorado es un factor esencial en el desarrollo y funcionamiento de la organización. Aquí habría que fijarse:
 - Principios generales (participación, comunicación, formación permanente, trabajo en equipo, incentivación, dedicación a la tarea, etc.
 - Gestión de personal docente.
 - Gestión de los alumnos (mantenimiento de expectativas elevadas, seguimiento de su progreso, participación, recompensa e incentivación del éxito, etc.
 - Gestión de otros recursos personales: profesores de apoyo, profesionales especialistas, personal de administración y servicios, etc.
- ✍ **Funcionalización de los componentes organizativos** en el sentido de que se orienten a la calidad y la reflejen. Como componentes del modelo de organización social cabe señalar:
 - Tendencia permanente a la mejora continua.
 - Cultura institucional propia.
 - Clima interpersonal gratificante sentido de pertenencia a la institución, cohesión interna, sentimiento de solidaridad, sentimiento de seguridad, relaciones fluidas, facilidad en el intercambio de ideas, disponibilidad al consenso, cultivo de la responsabilidad, motivación por el mejoramiento continuo.
 - Continuidad o prevalencia.
 - Investigación innovadora.
 - Apertura a la comunidad.

5. 4. La metodología educativa, predictor de calidad

Entendemos por metodología educativa la peculiar forma de realización de las funciones y tareas que se orientan a la consecución de objetivos educativos. Dentro del tratamiento metodológico propio de un centro deberían estar presentes principios como:

- ✍ Previsión de las intervenciones didácticas (planificación con expresión de objetivos, actividades, etc).
- ✍ Acomodación al nivel de desarrollo de los alumnos.
- ✍ Adaptación al contexto.
- ✍ Mantenimiento de un clima positivamente interactivo.
- ✍ Motivación positiva.
- ✍ Estímulo a la creativa.
- ✍ Relaciones con la familia y la comunidad.
- ✍ Oferta de optativas y actividades extraescolares.
- ✍ Dedicación a la tarea.
- ✍ Evaluación frecuente de los alumnos.

5. 5. El liderazgo educativo, predictor de calidad

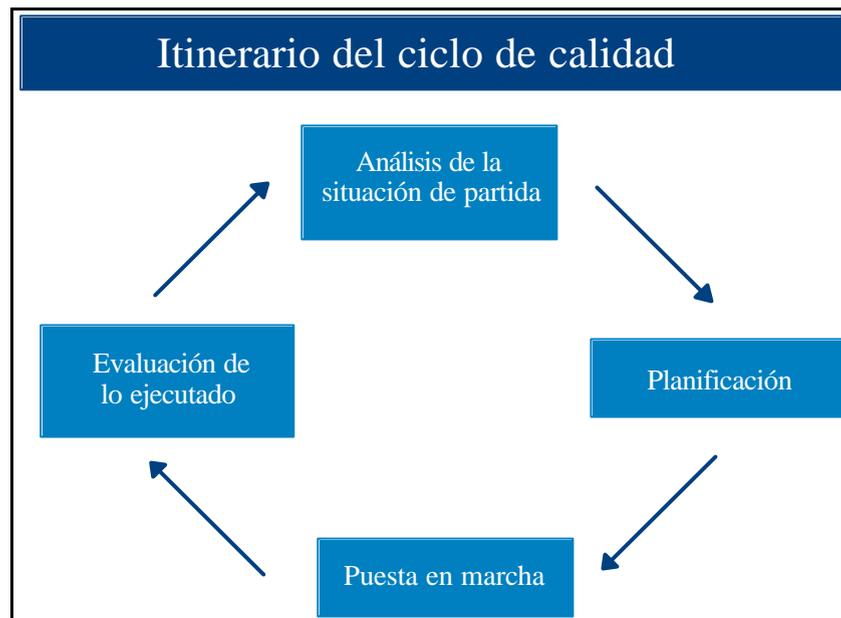
En el modelo de calidad total que venimos propugnando para los centros educativos, el liderazgo educativo juega un papel esencial como predictor de calidad. El liderazgo tiene que ser ejercido por el director y el equipo directivo en su ámbito de responsabilidad; pero también son líderes los coordinadores de equipos y los profesores en su aula. En este apartado conviene tener en cuenta el:

- ✍ Liderazgo del Consejo Escolar.
- ✍ Liderazgo del equipo directivo.
- ✍ Liderazgo del director del centro (afectivo, visionario, profesional, cultural, formativo...).
- ✍ Liderazgo del tutor y del profesor:
 - Diseñar de proyectos formativos.
 - Promover clima de seguridad incentivadora.
 - Sugerir materiales didácticos.
 - Proveer tecnología educativa.
 - Seleccionar experiencias formativas.
 - Orientar los procesos de formación.
 - Evaluar el proceso formativo.

6. Itinerario del ciclo de calidad

Cuando el centro educativo se plantea el reto de mejorar la calidad de su servicio, tiene que partir de la idea de que cualquier cosa por bien que esté, siempre es susceptible de hacerse mejor; así como que toda mejora, por insignificante que parezca, es en un principio esencial.

La segunda idea importante es que la mejora continua, por su propia naturaleza, no posee un plazo final: siempre habrá algo que mejorar. Se trata de un proceso cíclico, en espiral, que nunca termina.



Equipo de Formación de Soria

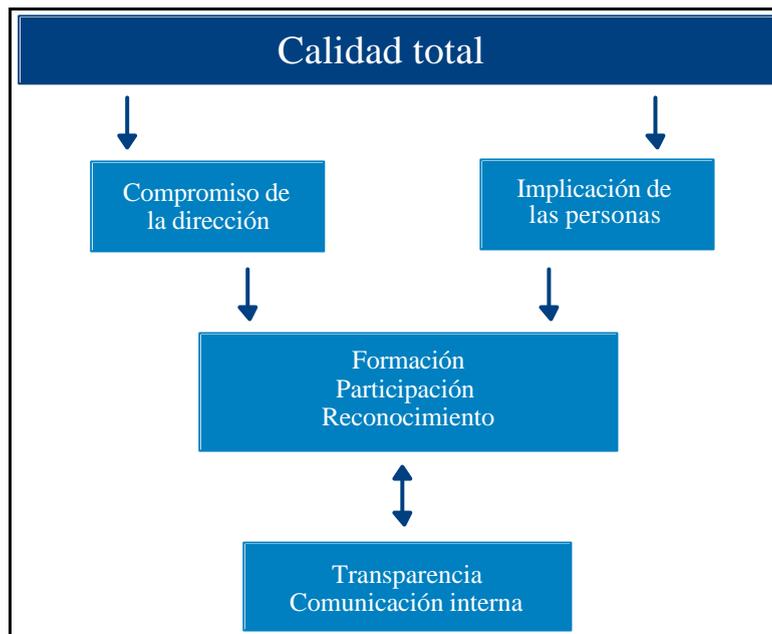
Otro punto de partida, antes de plantear cualquier estrategia de mejora de calidad educativa, consiste en conocer el nivel de satisfacción que existe por parte de los *clientes* en lo referente a los aspectos que son considerados como básicos tanto por el centro como por los propios usuarios del mismo.

El impulso de la mejora continua se asienta en tres aspectos básicos:

- Conocimiento de las necesidades y expectativas del alumnado (nivel de calidad demandado) y de su grado de satisfacción (nivel de calidad demandado con la situación actual).
- Conocimiento de las necesidades y expectativas del profesorado y demás personas que trabajan en el centro educativo y de su grado de satisfacción.
- Liderazgo propio y compartido, capaz de involucrar a todas las personas en el proceso de mejora, sintiendo protagonistas, necesarias y ninguna imprescindible; que todos se sientan coautores de los resultados obtenidos: *sólo si mejoro yo, mejorará mi centro*.

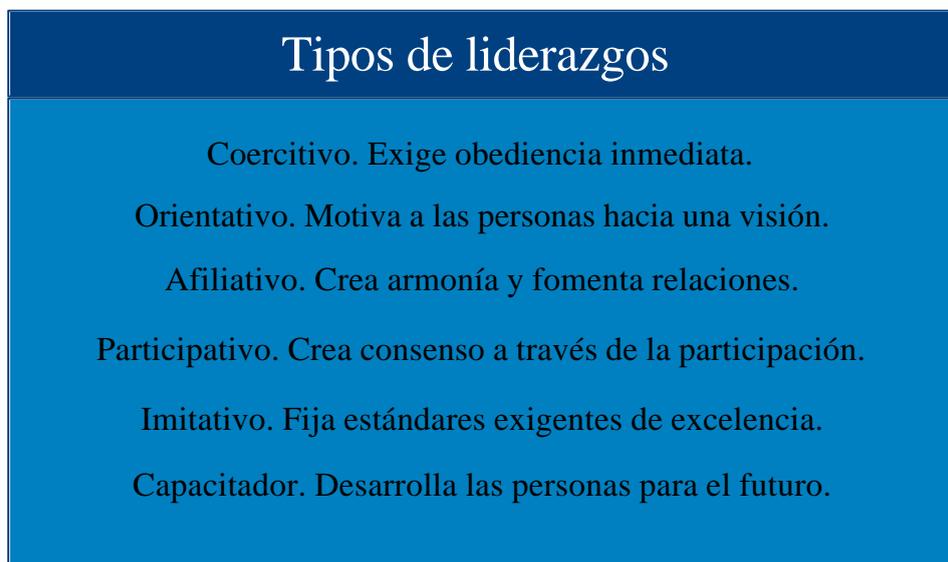
El impulso hacia la calidad precisa unos requisitos como son:

- La autoevaluación como requisito imprescindible para conocer la realidad del centro y servicio que presta.
- El compromiso de la dirección y la implicación de todas las personas que trabajan en el centro.
- La formación continua de las personas implicadas en el proyecto.
- La comunicación fluida y la transparencia de la gestión, para que todos estén informados y ninguno excluido.
- El reconocimiento de los esfuerzos y de los avances realizados.



Equipo de Formación de Soria

El **liderazgo** es imprescindible para conseguir que el proyecto prospere. El liderazgo motiva a las personas, se inspira en convicción y entrega de los participantes, se desempeña como un arte y trata de convencer. Ahora bien, no debemos confundir liderazgo con dirección. La dirección sin liderazgo se sustenta en la legitimidad de la ley, se siente como un oficio e intenta ejercer el mando amparado por dicha legitimidad.



Equipo de Formación de Soria

Los buenos líderes son los que trabajan con varios estilos en función de cada momento y situación. Cuantos más estilos practique el líder, mejor. Un equipo directivo para ser eficaz, tiene que desarrollar cuatro tipos de actividades: directivas, administrativas, de innovación y de interacción.

La **formación** es un aspecto esencial de las estrategias de calidad pues incide directamente en el activo más valioso de un centro: en la "calidad" de su personal. La formación debe partir siempre de la situación en que se encuentra el profesor y del perfil que hay que conseguir, es decir, funciones que debe desarrollar y el

modelo de competencia profesional al que se aspira. El proceso de formación debe contemplar la reflexión y la solución de problemas.

El **reconocimiento** al esfuerzo y al trabajo bien hecho no sólo es de justicia sino la palanca principal para motivar a las personas y mantenerlas ilusionadas con el proyecto. Este es, seguramente, uno de los aspectos menos aplicado en el sistema educativo y en la administración. Sin embargo, es un elemento esencial de cualquier plan de mejora.

La **comunicación** significa compartir y trabajar en equipo. Sin comunicación no hay participación, no hay implicación. Un aspecto esencial de la comunicación es la forma en que ésta se produzca.

Aunque la mayoría de los centros educativos tiene conocimientos y recursos suficientes para elaborar su propio modelo de mejora, sin duda alguna es preferible la utilización de modelos contrastados y que permitan realizar comparaciones.

En este sentido la administración educativa proporciona el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, adaptado a la realidad de la educación.

El centro educativo que desee implantar el Modelo Europeo ha de estar convencido de que su utilización será beneficiosa para sus alumnos, para el personal, para la organización y para el servicio que presta. Los requisitos básicos para implantar el modelo son:

- Un equipo directivo coherente, con fuerte liderazgo y dispuesto a asumir todas las tareas que la implantación del mismo le exija.
- Un claustro equilibrado y estable, sin gran movilidad y motivado, habituado a desarrollar proyectos y planes de trabajo.
- Una asociación de padres y madres motivados y dispuestos a participar, asumiendo las tareas que les correspondan, así como reforzando en todo momento el trabajo del personal del centro.

En opinión de Fernando González Ferreras² la implantación del Modelo Europeo se puede esquematizar en las siguientes fases:

- **Sensibilización.** El personal tiene que asumir la idea de que el centro educativo es una organización al servicio de los ciudadanos y la sociedad, obligada a prestar el mejor servicio posible y, por tanto, obligada a mejora constante.
- **Compromiso y liderazgo de la unidad.** La implicación, firme y visible, del equipo directivo del centro y un liderazgo efectivo del proceso es un requisito indispensable para implicar a las personas en la mejora continua.
- **Apoyo.** Debe existir un equipo formador en el proceso, que debe realizar, además, tareas de motivación y refuerzo en los momentos difíciles o de desánimo. Además de conocer el modelo, deben graduar su actuación: estar muy próximos en la formación y menos, sin abandonar la tutela, en la autoevaluación.
- **Constitución del equipo de calidad.** El equipo directivo debe encabezar el equipo de calidad (con las personas interesadas), que será quien reciba la formación inicial y realice la primera autoevaluación.
- **Formación en el modelo.**

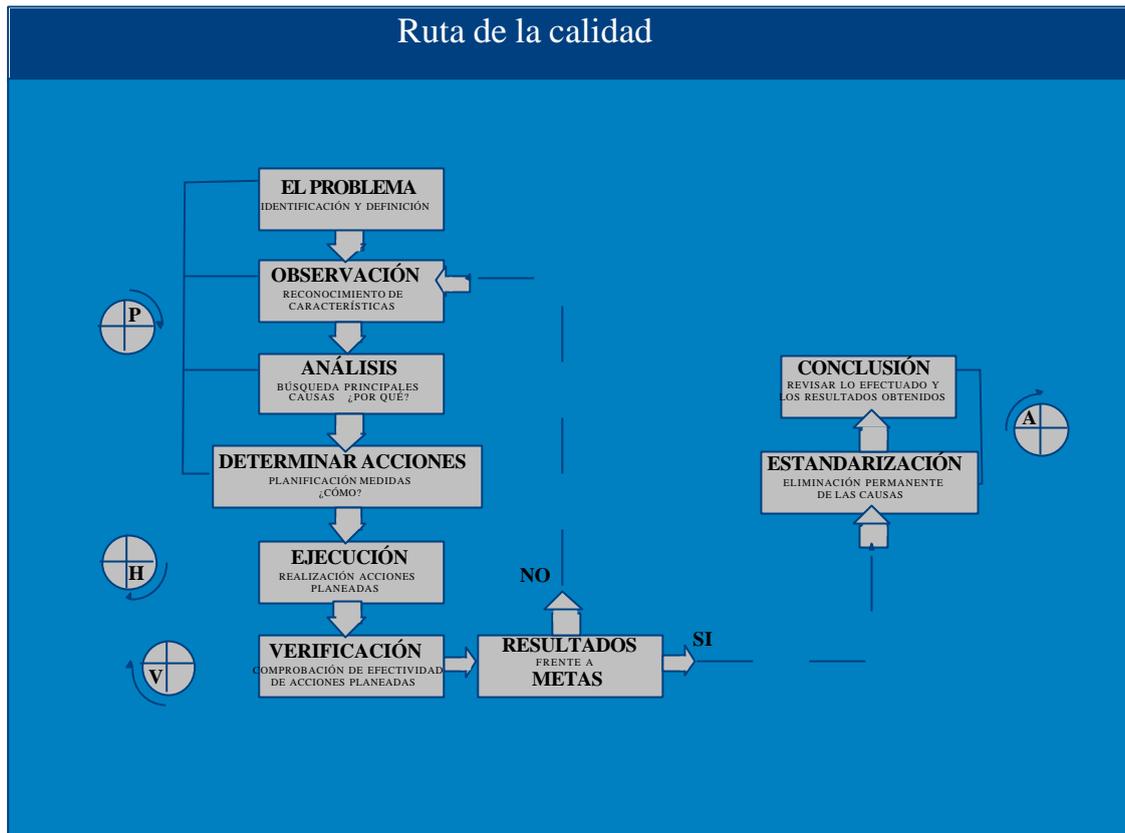
² Consejo Escolar de Castilla y León (2001). **La Calidad educativa. Algunas experiencias.** Junta de Castilla y León. Valladolid. Ponencia: *La Calidad de la Educación y el Modelo Europeo de Gestión de Calidad.* Pág. 40.

Aunque no es el responsable último, lo cierto es que el profesor o maestro es fundamental como ejecutor del proceso educativo. Su disposición, integración, satisfacción, etc. son aspectos esenciales en su actividad docente. En este sentido, la función del profesor pasa por:

1. *Conocer claramente cuál es su función dentro de la institución educativa y del curriculum.* Si el profesor sabe cuál es su misión como docente y qué espera de él su escuela, estará en condiciones de cumplir mejor su tarea. Si, además, tiene bien claro cuál es el perfil de salida del estudiante que está formando y cómo contribuye a él con las asignaturas que tiene a su cargo, podrá más eficientemente realizar su función.
2. *Conocer bien su disciplina y mantenerse actualizado.* Esta es una condición sin la cual no se puede dar una buena clase. Si no se tienen los conocimientos suficientes no se puede enseñar o orientar al alumno en su aprendizaje.
3. *Mejorar la práctica docente.* La preparación pedagógica es necesaria para mejorar la práctica docente, aún en aquellos profesores que pueden ser "de vocación" o "natos". Aunque el profesor suele estar muy ocupado, es necesario que dedique el tiempo necesario a capacitarse, a planear adecuadamente su clase, a mejorar sus habilidades docentes y a reflexionar sobre cómo está haciendo las cosas y cómo puede mejorarlas.
4. *Transmitir una disciplina de superación.* La mayoría de los profesores estamos de acuerdo en que una de las partes más importantes de la educación es la formación de actitudes, valores y virtudes. Sin embargo, en nuestra clase prácticamente lo ignoramos, y nos dedicamos a cubrir el programa. El maestro puede contribuir a desarrollar en el alumno una disciplina de superación si busca la transmisión de estándares de excelencia y autoexigencia que formen en los alumnos deseos de superación y actitudes razonables de autoexigencia.
5. *El trabajo colegiado.* Un solo profesor poco puede hacer por incrementar la calidad educativa, pero varios profesores, planeando, programando, asumiendo responsabilidades y evaluando sus acciones, más fácilmente lograrán su cometido.
6. *Mejorar la relación con sus alumnos.* Mucho se habla del "servicio al cliente" cuando se aborda el tema de la calidad. En el aspecto educativo el alumno es mucho más que un cliente. Es una persona en formación que requiere guía y apoyo, y sólo se le podrá brindar esta ayuda si el profesor logra establecer un clima cordial, de confianza mutua. En condiciones adversas es muy difícil que se logre esa orientación. La función del maestro no es vigilar y castigar, sino estar al pendiente de las necesidades del alumno, para ayudar.

El mejorar la calidad educativa depende de que todos entendamos que es necesaria nuestra participación decidida y entusiasta y que no se requiere un cambio radical en nuestros sistemas de trabajo, sino más bien de un proceso de mejora continua, pero con un conocimiento y conciencia plena de lo que se quiere lograr.

La calidad de la educación se resume en actitud y acción de mejora. Mejora que debe ser evidente a través de la medición.



Equipo de Formación de Soria

Desde el punto de vista del docente, como educador y como profesional se traduce en un compromiso permanente en: cuidar los más mínimos detalles en la relación con la comunidad educativa, porque el nivel lo dan los pequeños detalles; formar, educar y proteger a los alumnos ofreciéndole toda las vías posibles para obtener su máxima educación; exigencia permanente de siempre ir a más; en ser constante en cuanto a las metas y flexibilidad en cuanto al método de trabajo.

Además de la preparación de los profesores, el éxito del alumnado depende de tres factores fundamentales: apoyo de la familia, dinámica en el aula y equipamiento de los centros.

Los factores asociados a la calidad educativa son múltiples y de diversa naturaleza. Por un lado están los factores de “insumo” (principalmente la formación del profesorado, de los alumnos y los materiales escolares), los factores de “contexto” (principalmente la escuela) y a los factores de “respaldo” (principalmente la familia).

7. Factores determinantes del rendimiento escolar

El análisis de los factores asociados al rendimiento considera la muestra regional total y presenta los siguientes resultados:

a) *El estatus socio cultural.* Aunque el peso de este factor fluctúa entre países, regiones y escuelas, una inferencia del estudio es que el grado de escolaridad de los padres redundará en un aumento del rendimiento de sus hijos cuando se combina con otros factores, como por ejemplo la participación de los padres en los asuntos de la escuela y el respaldo que ofrecen a los hijos para el aprendizaje.

b) *Antecedentes escolares*. El estudio descubrió que los alumnos que cursaron educación preescolar tuvieron resultados ligeramente más altos que quienes no. Sin embargo, también se observó que en una gran cantidad de casos (escuelas) esta variable no tuvo un peso significativo.

c) *Infraestructura escolar*. Se constató su importancia en el rendimiento: los alumnos de escuelas mejor dotadas obtuvieron mejores calificaciones. En las escuelas con bibliotecas de más de mil libros los alumnos obtuvieron puntuaciones promedio de 10 puntos más que los alumnos de escuelas infradotadas.

d) *Formación del maestro*. Se observó un efecto positivo (de más de 2 puntos) entre la formación de los profesores y el rendimiento. En cambio, la variable "capacitación docente en servicio" no mostró un efecto apreciable. Además, no se detectó mayor influencia de la experiencia docente del maestro sobre las calificaciones de sus alumnos.

e) *Condiciones del trabajo docente*. Los alumnos de profesores dedicados al magisterio obtuvieron mejores calificaciones que los estudiantes de profesores con trabajos adicionales. En los grupos en que los profesores consideran su salario "adecuado" los alumnos obtuvieron 7 puntos más en lenguaje y 10 puntos más en matemáticas. Además, los alumnos de profesores que se sienten más autónomos para programar su actividad, obtuvieron mejores resultados que los de maestros que no participan en las decisiones relativas a su trabajo.

f) *Percepción de los maestros sobre las causas del éxito o fracaso escolar*. El estudio demostró que existe relación entre la percepción de los maestros sobre las causas del rendimiento escolar y los resultados objetivos. Por ejemplo, los alumnos de maestros que piensan que el éxito escolar es producto del esfuerzo de los estudiantes principalmente, obtuvieron mejores calificaciones, con ventajas de más de 20 puntos.

g) *El contexto familiar*. En el estudio se demuestra que el contexto familiar importa cuando es un factor activo. Por ejemplo, pertenecer a un hogar biparental da una ventaja de menos de un punto en lenguaje y de menos de dos en matemáticas. En cambio, si los padres, cualquiera de ellos, leen a sus hijos les otorgan una ventaja de seis puntos en lenguaje y cuatro en matemáticas.

h) *Estrategias de aula*. En torno a este factor aparecen relaciones de gran interés: en primer lugar, los alumnos con profesores que controlan sistemáticamente el aprendizaje obtienen mejores resultados; en segundo, las escuelas en que se forman grupos de alumnos de alto rendimiento y grupos de rezagados, obtuvieron generalmente resultados más bajos. Es decir, a mayor heterogeneidad académica de los grupos se observaron promedios de rendimiento más altos.

i) De todas las variables consideradas en el estudio, la que aparece con mayor peso explicativo es aquella que refleja la *imagen de los estudiantes sobre el clima escolar*. Los estudiantes que perciben la escuela como un lugar amigable (para aprender, jugar, hacer amistades) obtuvieron las mayores puntuaciones de toda la muestra (superiores entre 92 puntos de lenguaje y 115 de matemáticas sobre aquellos alumnos con la percepción contraria). Pero, además, esta variable se correlaciona positivamente con las demás que corresponden a la dinámica del aula. Por ello, se concluye en el estudio que el factor "aula" es el de mayor importancia para el aprendizaje de los niños.

La combinación de los factores estudiados explica más de tres cuartas partes de las variaciones observadas entre los resultados de las pruebas, lo que confirma algo

muy importante: que el éxito escolar no proviene ni exclusiva ni principalmente de atributos innatos o hereditarios, sino que tiene que está asociado con elementos que pueden ser modulados a través de políticas, estrategias y acciones que refuercen a las escuelas, a los profesores, a la gestión escolar y a las instancias de participación social.

También consideramos dignas de destacar las posibilidades de conocimiento sobre el sistema educativo que se derivan de ejercicios de evaluación e investigación educativa aplicada. En este sentido, esperamos que el próximo plan educativo incluya entre sus propósitos la realización de estudios sistemáticos e integrales sobre la práctica escolar y, desde luego, que se den a conocer los resultados de dichos estudios y evaluaciones.