

**La palabra calidad  
la asociamos  
a algo bueno,  
que merece la pena.**

**Preferimos unas cosas  
a otras en nombre  
de la calidad.  
Pero, ¿qué es  
la calidad?**

El concepto de calidad es, pues, un concepto-angula, instantáneamente polisémico, que cada uno define desde su experiencia personal, su nivel social y profesional, según el contexto y, quizá, incluso, según el entrevistador que haga la pregunta. No es, entonces, de extrañar, dada la ausencia de una teoría consensuada, que el número de normas internacionales para "medir" la calidad sea un claro exponente de una literatura logorreica sobre ella: 9.000 organismos publican anualmente 600.000 documentos sobre ella, con un crecimiento anual estimado en un 10%.

## ¿De qué hablamos cuando hablamos de calidad?

Sergio G. Parra

### Reflexionar sobre la calidad educativa

Pues sí, la cosa es casi tan complicada como hablar del amor, en paráfrasis facilona del título de Raymond Carver. Calidad, es palabra maestra que hoy vemos acompañando a ámbitos de lo más variopinto: la empresa, el producto, el cliente, el proceso, el proyecto, el servicio, la salud espiritual y corporal, la vida misma... Es verdad que la asociamos a algo bueno, que merece la pena y nos atrae en ciertas cosas, actitudes, productos, relaciones... Preferimos algo a otro algo en nombre de la calidad, pero resulta difícil reducirla a un concepto, a una normativa objetivable y aplicable sin más a cualquiera de esos ámbitos. Y si se nos ocurriera reunir a un grupo de personas y preguntarles por la definición de calidad, seguro que tendríamos tantas definiciones como individuos.



A. Felgueroso

El relativismo del concepto tiene, en mi opinión, y desde la perspectiva de la calidad educativa –calidad de un servicio y no de un producto– más pros que contras, en un mundo en el que LA CALIDAD va asociada especialmente al mundo empresarial. La educación puede buscar su calidad sin atarse al positivismo que domina el efica-cismo, la mensurabilidad de la calidad en el terreno de la economía de empresa. Lo que no quiere decir que la educación prescindiera de los valiosos logros alcanzados en sí de convertirla en el criterio único, en el único “fiable”. Se hace así con más frecuencia de lo que sería de desear).

De todos modos, quiero apresurarme a desanimar a aquél que crea que de este articulillo va a sacar una fuente de receta-poción mágica que nos dé la clarividencia sobre los criterios que pueden servirnos para “medir” la calidad de una escuela o dotarla de ella.

***De lo que se trata es de plantear una reflexión, unos interrogantes que, desde nuestra experiencia personal como padres o maestros, o como padres y maestros juntos, desde el contexto de la comunidad educativa de nuestro propio Centro (Ideario, Proyecto Educativo, padres, alumnos, personal...), y de nuestros recursos de otro tipo (instalaciones, medios pedagógicos, materiales...) nos señale en qué puede consistir la oferta de calidad de nuestro Centro, cómo podemos saber si la tenemos o no la tenemos y qué debemos hacer para aumentar los puntos fuertes y disminuir o fortalecer los débiles.***

Y creo que para ello, nada mejor que acercarnos un poco a lo que hay en el mercado de las corrientes de valoración de la calidad educativa.

### **Calidad de calidades y...**

#### **¿todo calidad?**

Pese a lo relativo del concepto, ha habido y sigue habiendo intentos –laudables siempre que no se intente sacralizarlos– de reducir lo abstracto del concepto de calidad a criterios, a normas, a “cualidades” estaría mejor dicho, que nos permitan objetivar, por poco que sea, lo que vislumbramos como bueno o no tan bueno en una u otra forma de educar, en un Centro Educativo u otro. Lo mejor, pienso, de todos estos intentos es el deseo que los mueve: el de mejorar la educación que se imparte en los Centros Educativos, el de garantizar los mínimos de una calidad educativa que tiene



A. Feigueroso

como primer CLIENTE y, a la vez, como materia prima, al hombre-alumno. Muchas veces, es cierto, se queda sólo en deseo, cuando no en una claridad tramposa que distraza de calidad lo que no es más que interés puramente empresarial o político. También es verdad que hay paradigmas que buscan con honestidad la ayuda al crecimiento total de la persona.

En consonancia lógica con la relatividad, nos encontramos con sinónimos distintos de calidad que responden, como no podía ser de otra manera, a distintas políticas educativas, a distintos fines, a distintos valores, a clientes distintos, a distintas visiones del mundo, del hombre, de la sociedad: La calidad como **calidad total**, la **calidad-excepción**, la **calidad-excelencia**, la **calidad-eficacia**, **producto económico**, **producto bien acabado**, **humanista**, **humanista-cristiana**, **humanista-social**. Vamos a ceñirnos a algunas de ellas, a aquellas que creemos que, si no somos excesivamente escrupulosos, agrupan al mayor número de corrientes que van a dar a la mar de la Calidad. En el fondo, son las que recogen las ideas y sentimientos que, de un modo explícito o implícito, tiene la gente, el más o menos “ordinary people”, sobre la **calidad educativa**.

Se trata de conocerlas, de considerar lo que de mejor, lo que de menos bueno, lo que de rechazable (la relatividad del término no justifica que cualquier interpretación de la calidad sea válida), puede haber en ellas para, a partir de nuestra reflexión –lo decía al comienzo– sobre ellas y sobre el Centro en el que enseñamos, dirigimos o tenemos a nuestros hijos, establecer una especie de criterios imaginarios que darían, reforzarían, mejorarían, aumentarían, la calidad educativa de NUESTRA escuela.

## seis paradigmas seis de calidad educativa

### 1 Calidad = Excepción

- Perspectiva clásica de la calidad educativa. Rumor a Colegios ingleses con blasones y siglos de antigüedad a los que se añadieron, posteriormente, los suizos y los americanos.
- Algo así como "cuesta mucho, luego tiene calidad" o "la alta *calidad* (económica o social) de los alumnos determina la alta *calidad* educativa".
- Calidad como **exclusivismo y elitismo**.

### 2 Calidad = Excelencia

- Es una visión más actualizada de la calidad entendida como excepción.
- La calidad de un Centro Educativo puede estar en la **excepcionalidad de los recursos materiales** (instalaciones de todo tipo) o en la de los **resultados conseguidos**.
- Existe un control, una medición "científica" del producto.
- Es lo que algunos llaman la *calidad tangible*. A más laboratorios (científicos, de idiomas, de audiovisuales), a más instalaciones deportivas, a más número de idiomas impartidos... más excelencia, más calidad.

### 3 Calidad = Cumplimiento de la norma

- Definición como punto de partida: **Calidad de un producto o de un servicio es su aptitud para satisfacer las necesidades de los usuarios**.
- Tiene su referencia en el mundo empresarial y, sobre todo, en la llamada normativa **ISO** (*International Organisation for Standardization*), un sistema de calidad, cuyo cumplimiento asegura a cualquier cliente del mundo (está extendida por todas partes) que el producto o el servicio prestado. Una empresa, educativa en este caso, debe cumplir unos criterios que le permitan pasar el **control de calidad**. A punto de aparecer en España una adaptación al mundo de la educación.

Nota: *No me resisto a dejar la neutralidad a un lado y a invitarles a que descubran las trampas, o trampillas, de este "paradigma".*

### 4 Calidad = Educación integral

- Perspectiva humanista-social.
- La calidad educativa consiste, en este caso, en ayudar a **todos los alumnos** a mejorar en su **dimensión integral (moral, ética, religiosa (en determinados centros) intelectual, física...)**, lejos de cualquier reduccionismo.
- Se ha de plasmar en un **Proyecto Educativo** que recoge los fines educativos y la planificación del proceso que se ha de seguir para alcanzarlos y en el que deben estar implicados, en la medida de lo posible, todos los elementos personales a los que afecta (profesores y resto de personal, alumnos y padres).
- La calidad no acaba en el Proyecto. Requiere un **seguimiento del proceso de su puesta en práctica** mediante un sistema de evaluación que detecte las deficiencias e introduzca las correcciones oportunas.

### 5 Calidad = Eficacia

- Línea de investigación de la calidad que pone el énfasis más en las cuestiones referidas a la gestión organizativa que en las curriculares o metodológicas.
- Según la **OCDE**, las escuelas de calidad, en las que los alumnos "rinden bien", reúnen en su totalidad, o al menos en buena parte, los rasgos siguientes:
  1. *Un compromiso con normas y metas claras y comúnmente definidas.*
  2. *Planificación en colaboración, coparticipación en la toma de decisiones y trabajo colegiado (de los profesores).*
  3. *Dirección positiva.*
  4. *Estabilidad laboral.*
  5. *Una estrategia para el desarrollo del personal, acorde con las necesidades pedagógicas de la escuela.*
  6. *La elaboración de un currículo cuidadosamente planeado y coordinado.*
  7. *Un elevado nivel de implicación y apoyo de los padres.*
  8. *La búsqueda y reconocimiento de unos valores propios de la escuela.*
  9. *Buen empleo del tiempo de aprendizaje.*
  10. *Apoyo activo y sustancial de la autoridad educativa.*

## 6 El "modelo de la gestión de calidad" del M.E.C.

- Adaptación a la educación del Modelo europeo de excelencia empresarial elaborado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, y que tiene su origen en las normas que vertebran la hoy tan de moda Calidad Total, pensada por americanos pero puesta en práctica –con un éxito pasmoso– por los japoneses.
- Es un Modelo "profundamente humanista", al considerar que las personas son el activo más importante de las organizaciones. En este sentido, su primera norma es **la mejora continua de las personas y de los procesos**.
- Son nueve los criterios que conforman el Modelo:
  1. **Liderazgo:** Apoyo, estímulo y fomento de la gestión de calidad.
  2. **Planificación y estrategia:** Misión, Visión, Valores y Dirección estratégica del Centro y su forma de implantación en los Proyectos institucionales.
  3. **Gestión del personal:** Modo cómo el Centro aprovecha el potencial máximo de su personal para mejorar continuamente.
  4. **Recursos:** Criterio referido a la gestión, utilización y conservación de los recursos (toda aportación material que ayude al Centro a cumplir sus funciones).
  5. **Procesos:** Alusión a cómo se identifican, gestionan, revisan y corrigen los procesos para asegurar la mejora continua en todos los ámbitos del Centro.
  6. **Satisfacción del cliente:** Lo que consigue el Centro respecto a la satisfacción de sus clientes (padres, alumnos e instituciones y empresas a las que se incorporarán en un futuro).
  7. **Satisfacción del personal:** Lo que consigue el Centro en este apartado.
  8. **Impacto en la sociedad:** Logros del Centro respecto a las expectativas y necesidades de la sociedad en general y de su entorno cercano en particular.
  9. **Resultados:** Lo alcanzado por el Centro respecto a la planificación y estrategia y a la satisfacción de los clientes.
- La **Autoevaluación:** Proceso fundamental del Modelo. Por ella, el Centro puede conocer su situación respecto a los nueve criterios que componen el Modelo. A partir de ese contraste, detectará sus puntos fuertes y aquellos que requieren acciones de mejora.

## Donde no hay evaluación no hay calidad

Tras este recorrido, necesariamente apresurado, por algunos de los distintos modos de concebir la calidad educativa, el paso siguiente sería plantearnos una serie de cuestiones para ver dónde colocamos a nuestro Centro respecto a esos paradigmas que hemos conocido. Esto sería ya una primera y ligera evaluación sin excesivas complicaciones, pero suficiente para comenzar (sobre la Evaluación, en profundidad y como Dios manda, recibirán más que cumplida información en las páginas siguientes).

Conocemos el Centro al que enviamos a nuestros hijos, en el que enseñamos o en el que ejercemos tareas directivas. Tenemos, tras la leída sobre los "6 paradigmas 6", unas cuantas ideas, más o menos claras, o confusas, de por dónde van los tiros de la calidad educativa hoy en día. Con esas dos premisas se trataría de plantearnos una serie de cuestiones, cuyas respuestas irían dibujando:

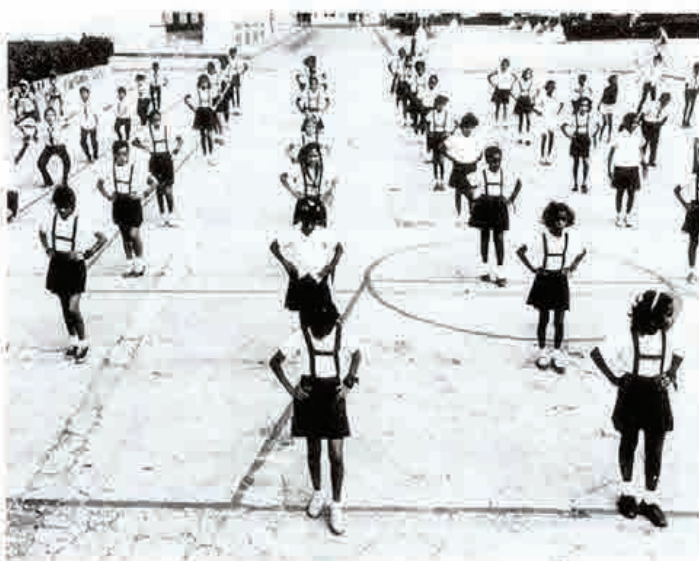
- a) en primer lugar, el modelo de calidad que deseáramos para nuestro Centro y.
- b) a continuación, lo que deberíamos hacer –las mejoras que tendríamos que introducir– para lograr que se pareciese, al menos un poco, a ese ideal de calidad que imaginamos.

Tampoco se trata de que nuestro modelo imaginario coincida con uno concreto de los aquí presentados. Podemos –me atrevería a decir que deberíamos– hacer nuestro propio modelo, ecléctico, recogiendo en uno y en otro, en éste y en aquél, aquellos aspectos que nos parezcan positivos. Nada peor para la calidad que simplificarla. Calidad, en este sentido, es mejorar nuestro Centro en lo que podamos, a partir de lo que queremos que sea. Pero, para eso, necesitamos comenzar a hacernos preguntas como éstas u otras parecidas:

### Preguntas para saber por dónde andamos en esto de la calidad

- ¿Echamos en falta algún modelo más de calidad?
- ¿Con qué aspectos positivos, en general, nos quedaríamos? ¿Y negativos?
- ¿A qué enfoque de la calidad –de los seis presentados aquí– se aproxima más nuestro Centro?
- ¿Participa de varios de ellos?
- ¿A cuál nos gustaría que se pareciese?
- ¿Cuál sería el modelo imaginario, ideal?

Si después de haber leído estas páginas, han llegado a la conclusión de que su Centro escolar tiene su propia calidad, única e intransferible, la que nadie puede tener por él, ha captado lo que aquí se pretendía y ha dado el primer paso para lograrla. Ahora, ya saben un poco más de qué hablamos cuando hablamos de calidad. De acompañarles en los pasos siguientes a la búsqueda de la calidad se encargarán los artículos que vienen a continuación.



A. Feigueroso

### La CALIDAD en roman paladino

Los que andamos en esto de la educación, estamos muy acostumbrados a comprobar que todo el mundo sabe de educación y, por ampliación, de lo que es la calidad educativa. El rosarillo de frases que vienen a continuación, están, en su mayoría, recogidas del "vivo" y del "directo". Otras son recreaciones, o refritos, de cosas que se oyen por ahí adelante.

—¡Dejémonos de monsergas! La calidad está en el mayor o menor índice de alumnos que aprueban la selectividad. Lo que cuenta son los datos. (Un padre o una madre o un profesor, un alumno...).

—Mire Ud., fulanito (*fulanito es el tutor*), he traído a mi hijo a este Colegio porque tiene unas instalaciones estupendas y, además, porque tiene comedor. Creo que ya le dije que mi marido y yo trabajamos.

—Si lo llevé a ese Centro es porque sé que, además de preocuparse por lo inte-

lectual, se preocupa por lo humano del chico. Y a mi mujer y a mí nos interesa que sea, sobre todo, una persona como Dios manda. (Un padre, una madre).

—Enseñar bien tu materia, ser un buen profesional. Ahí está la calidad. Lo de los valores y cosas por el estilo es cuestión de la familia. Bastante tenemos con dar bien la clase. (Un profesor).

—Yo, en cambio, creo que la enseñanza no es neutra en cuestión de valores y que, lo queramos o no, transmitimos valores, los buenos y los malos. Es que, además, si no fuera así, si solo fuese instructor, me sentiría como una especie de zombi en relación con los alumnos. Entro en clase. Explico mi tema. Les pregunto algo y me voy. A uno le echas una mano, en lo poco o mucho que se pueda. Si no creemos que podemos ayudar a que sean un poco más personas, a respetarse entre sí, a ser serviciales, tolerantes, generosos..., ya me dirás qué pintamos en este cuento.

—Lo que más me gusta de este Centro son la múltiples posibilidades que tiene para elegir actividades extraescolares.

—Ud me dirá... con lo que me cuesta tener al hijo aquí. Le digo yo que un riñón y parte del otro... Pero, ya sabe... la calidad hay que pagarla.

—Quiero que, desde pequeño, se codee con la "crem de la crem" (sic) de la ciudad. Por eso está aquí el chaval. Yo estudié en un "privado" de los de antes. Ahora, como están concertados, ya entra cualquiera en ellos...

—Etc. ■

### Actividades para trabajar con las frases

1. *Estamos seguros de que Uds. mismos podrían enriquecer la letanía aquí iniciada. ¿Por qué no se animan y la amplían? (Si, además, nos las envían a "PM", les quedaríamos casi eternamente agradecidos)*
2. *Ésta es fácil: ¿A qué paradigmas de calidad, de los que hemos expuesto, corresponderían estas frases?*