

Calidad y centros educativos

Jesús Sanjosé del Campo

A lo largo de los últimos veinticinco años es fácil encontrar el término calidad unido al de educación, tanto en los documentos legislativos como en aquellos otros que recogen la experiencia de los profesores. De diez años a esta parte el término ha ido adquiriendo nuevas connotaciones en la medida en la que se ha ido considerando cada vez más el centro educativo como una empresa y por lo tanto como una organización susceptible de poder ser analizada como tal. El análisis empresarial conocido como «cultura de la calidad» o «calidad total» nació en el entorno de las empresas productivas y ha ido pasando de éstas a las de servicios. Teniendo en cuenta el carácter especial del servicio de la educación, ¿hasta qué punto son válidos los sistemas de análisis que proceden de otro tipo de empresas?

Calidad en la legislación escolar

Los términos calidad y educación no son incompatibles. Una investigación a lo largo de los últimos veinticinco años nos lleva a encontrar que se habla frecuentemente de calidad en las intervenciones del primer ministro de educación del gobierno socialista, el Sr. Maravall. En diversas intervenciones manifiesta el ministro que durante su mandato se ha conseguido por fin el objetivo de tener una plaza escolar para cada uno de los españoles en edad de estar escolarizado en los niveles obligatorios, en aquel entonces entre los 6 y los 14 años. Con ello pretendía transmitir a la opinión pública que por fin se había con-

seguido el objetivo largamente buscado, desde la República, de una educación para todos. El mismo ministro lanzaba la idea de que, cubierta la fase previa de «una plaza escolar para todos», el objetivo inmediato era que esa plaza escolar fuera de calidad.

De ahí que se inicie toda una serie de reformas legales con el objetivo de conseguir la calidad en la educación. Y así el gobierno socialista pone en marcha tres leyes orgánicas, para la enseñanza no universitaria, que incluyen este concepto en su articulado. La primera, la LODE de 1985, plantea la unidad *Centro educativo* como una organización en la que la participación de los padres, los profesores y los alumnos se convierte en garantía de calidad. Frente a una concepción anterior de la enseñanza en la que el centro es el lugar en el que se encuentran una serie de profesores especializados, cada uno en su materia, que van pasando manifestando su saber ante un grupo de alumnos que reciben críticamente (¿?) una serie de conceptos, se refuerza legalmente la idea del centro como unidad y la participación como garantía de la calidad. El centro es pues una empresa común a gobernar y su gobierno, dado el tipo de empresa que es, requiere la colaboración de los agentes educativos.

La segunda, la LOGSE de 1990, a la vez que fijaba la ampliación de la enseñanza obligatoria hasta los 16 años, establecía en su título IV una serie de criterios que servirían para valorar la calidad de la educación en su conjunto. Según ella, los criterios eran: (1) la formación del profesorado, (2) la programación docente, (3) los recursos materiales, (4) la investigación, (5) la tutoría y orientación, (6) la función inspectora, y (7) la práctica de la evaluación del sistema. Como se puede observar, algunos de estos criterios, los cinco primeros, son susceptibles de ser analizados en un centro educativo y otros, los dos últimos, tienen más que ver con el conjunto del sistema¹.

La tercera, la LOPEG de 1995, a la vez que revisa, tras diez años de experiencia, las formas y modos de participación establecidos en la LODE, refuerza y desarrolla algunos de los elementos que tenían que ver con la evaluación de la calidad del sistema educativo.

Pero la historia no se acaba ahí, y un tiempo después, el otro partido político el PP, tras un periodo

¹ Estos temas ya han sido tratados ampliamente en SANJOSE, J., serie de artículos publicados bajo el título «Los factores de calidad a análisis», en *el Boletín de la FERE*, entre septiembre de 1998 y marzo de 1999.

de anuncio de reformas parciales, cuando en el segundo mandato consigue la mayoría absoluta, implanta su propia noción de calidad mediante una ley que, curiosamente, bautiza como de calidad, la LOCE de 2002. No hay duda de que hay un cambio de modelo acerca de la calidad en esta ley. Según ella nos encontramos en el título primero con un total de hasta 12 criterios de calidad que nos van a servir de indicadores en el camino de la evaluación de la educación.

El sistema educativo y cada centro será de calidad en la medida en la que: consiga (1) la equidad, (2) la capacidad de transmitir valores, (3) la compensación de las desigualdades, (4) la participación, (5) la formación permanente, (6) el esfuerzo y la responsabilidad, (7) la flexibilidad y capacidad de adecuación al contexto, (8) la formación del profesorado, (9) la capacidad de los alumnos de confiar en sí mismos, (10) la investigación y experimentación educativa, (11) la evaluación que hace la inspección, y (12) una dirección eficaz.

Calidad en los centros educativos

Simultáneamente a los planteamientos legislativos (macroesco-

lares, de sistema) de la calidad en la educación, se van desarrollando otras formas de entender la calidad en los centros escolares por parte del profesorado y de los directivos.

La mayoría de los directores y profesores comparten que la calidad en cada centro pasa por mejoras básicas en las condiciones materiales en las que se imparte la docencia. Mejoras que se reflejan

una mejora de locales, clases, laboratorios, instalaciones deportivas, etc. etc., tienen que ver con una mejora de la calidad

tanto en los medios materiales como en los medios humanos. Con respecto a los primeros, una mejora de locales, clases, laboratorios, instalaciones deportivas, bibliotecas, material de enseñanza, etc. etc., tienen que ver con una mejora de la calidad. Con respecto a los segundos, una clase sin masificar, con menos de 40 alumnos, con profesores especialistas en determinadas materias, cada uno de ellos con menos horas de clase y con más tiempo para poder orientar y corregir el trabajo de los alumnos, etc. etc., tienen que ver, también, con una mejora de la calidad.

Cambios profundos en el entorno

El problema serio se plantea cuando con el paso del tiempo y debido a factores extrínsecos a los centros escolares, tales como movimientos demográficos, caída de la natalidad, etc., movimientos que se han ido dando en casi todos los lugares, aunque pueda haber diferencias en el tiempo, los

*una conciencia creciente de
la necesidad de que ese
dinero público se gaste cada
vez mejor*

centros escolares y el conjunto del sistema oferta más plazas que las que demandan los ciudadanos. No se trata ya de conseguir que haya menos de cuarenta alumnos por aula, sino que en menos de quince años el número de aulas no ha crecido y el número de alumnos por aula se ha rebajado, en muchos casos hasta llegar a menos de veinte alumnos.

No hay duda de que esto ofrece grandes ventajas para los profesores y alumnos: se conoce mejor a los alumnos, se les atiende mejor, se les puede orientar... También para los padres: al fin pueden hacer acceder mejor a un puesto escolar en el centro de su elec-

ción... Pero a la vez lleva grandes inconvenientes para los profesores que se sienten desmotivados con pocos alumnos, sienten amenazado su futuro laboral...

A la vez, y como efecto de la evolución de la economía, se va explicando cada vez más entre los ciudadanos la conciencia de que el dinero público con el que se financia el servicio público de la educación de sus hijos proviene de los bolsillos propios y de los demás a través de los impuestos. Esto suele ir unido a menudo a una conciencia creciente de la necesidad de que ese dinero público se gaste cada vez mejor.

Nos son ajenos a estos planteamientos la crítica de la existencia y el mantenimiento de determinados centros más allá de su necesidad. Existen en muchos lugares colegios con un número ridículo de alumnos por aula que difícilmente se justifican. ¿En una sociedad con una pirámide de población invertida en la que hay una demanda muy fuerte de puestos para atender a los ancianos es justificable la existencia de un exceso de oferta de plazas escolares teniendo en cuenta que los recursos necesarios salen de la misma bolsa común? ¿No habrá que replantear a fondo los servicios sociales que se ofrecen a los ciudadanos?

Calidad en la empresa

Dejemos un momento el tema de la escuela y vayamos al tema de la empresa.

En EE UU, en el periodo de entre-guerras y en empresas relacionadas con la fabricación industrial de bienes y que trabajan en cadena, ante una situación de fuerte competencia comercial, algunas empresas, para singularizarse, comenzaron a crear departamentos de calidad. Su fin consiste en satisfacer cada vez más al cliente mediante la elaboración de un producto cada vez mejor. Para ello tratan de controlar cada vez más la cadena adjudicando responsabilidades a cada uno de los miembros que montan el producto, ya que no se puede tolerar el número elevado de devoluciones que tienen que soportar, la literatura de la época llega a hablar de hasta un 40% de devoluciones en determinadas fábricas.

Por efecto de las corrientes imperantes en organización empresarial, en ese momento hay una concepción del trabajo como algo dividido y especializado: la división entre programadores y productores comienza a requerir la existencia de unos terceros que controlen los procesos de producción y sobre todo la mejora del producto

final. En definitiva, es una inversión empresarial en una cierta técnica que va a tener como efecto inmediato más ventas en un mercado muy competitivo. Es una manera de incrementar los beneficios empresariales mediante el ahorro cada vez mayor que supone dejar de reponer productos con defectos de fabricación.

Más adelante, tras la Segunda Guerra mundial, con el despegue de Japón como potencia industrial, la investigación acumulada en los departamentos de calidad de EE UU se traslada a la potencia emergente y se adapta a las formas específicas de la producción japonesa. Estas formas específicas están bastante lejos de la cadena en la que cada uno tiene un trabajo especializado diferente del anterior, e incorporan una mayor implicación de los productores en el proceso productivo.

Los primeros investigadores de la calidad tienen que modificar sus teorías en función de las nuevas formas de producción. A los análisis de los procesos de calidad hechos con anterioridad habrá que añadir al menos dos nuevos elementos: el carácter cíclico, no se trata de un hecho puntual, siempre hay procesos que mejoran dentro de una empresa, y la necesidad de incorporar formación a los sujetos.

Con el incremento de la competitividad y con la apertura cada vez mayor de los mercados, lo que nació en EE UU y se desarrolló en Japón, la cultura de la calidad, retorna a EE UU y comienza a introducirse en las industrias europeas. Por supuesto esto hace que haya nuevas aportaciones y nuevos enriquecimientos. La aportación esencial en este caso es un giro desde el producto al cliente, es decir, el criterio principal de calidad pasa de ser algo objetivo, el producto bien hecho, a ser algo intersubjetivo, la satisfacción del cliente. En este proceso se da una importancia grande también a los cambios que mejoren la organización del proceso productivo.

Si en un primer momento estábamos hablando de departamentos de calidad de grandes empresas, ahora se empieza a hablar de empresas dedicadas a ofrecer a otras empresas auditorías y formación en materia de calidad para especializar en este ámbito a determinados miembros de la empresa. Así van apareciendo empresas u organizaciones que ofrecen sus servicios a otras empresas y organizaciones que quieren introducirse en la mejora de la calidad. Su sistema de trabajo consiste en preparar a especialistas de diversos niveles que a su vez van a constituirse en promotores de equipos

de mejora dentro de la propia empresa. El material de trabajo consistirá en documentos, tests, encuestas, etc. que sirvan para objetivar cada vez más las opiniones de los clientes.

Estas empresas que proporcionan estos servicios ofrecerán a sus nuevos clientes alicientes para incentivar a las empresas que entran dentro de este movimiento, tales como premios, diplomas, medallas, etc. Por lo general todas ellas admiten una serie de planteamientos comunes y luego entran en aspectos metodológicos específicos con los que van mejorando los criterios de análisis según correspondan a tipos diferentes de empresas.

El triple salto de la cultura de la calidad

Del ámbito de las empresas productivas de bienes materiales en las que nació, con el paso del tiempo y con la evolución en su idea primera, producto-proceso, la cultura de la calidad poco a poco se va introduciendo en el ámbito de las empresas comerciales y de éstas a las empresas de servicios.

Cuando el producto deja de ser material y pasa a ser inmaterial,

se dejan de fabricar alfileres y se empieza a vender servicios, turismo, ocio, cultura.... Si en los análisis industriales y comerciales, en última instancia para analizar la calidad, había siempre delante algo concreto, el producto material, ahora en los análisis de calidad de los servicios falta precisamente ese elemento material que es el producto. De ahí que se insiste más en la relación personal que se da en la prestación de los servicios entre el vendedor y el cliente y se observe de esta manera que hay una forma cada vez más subjetiva de percibir la calidad, cuando entre el vendedor y el cliente no hay una referencia material al producto.

Estos saltos llevan consigo a menudo nuevos criterios de evaluación o ajustes en los criterios ya existentes.

Características especiales del producto «educación obligatoria» y de las empresas de servicios que lo imparten

Si la falta de producto material es algo que complica los análisis de calidad, no es menos complicado que uno de los elementos que les sirven a todas las empresas para evaluar la calidad, que son los resultados económicos positivos,

falta cuando hablamos de la venta del servicio educativo. Y además cuando esta venta se imparte en niveles obligatorios y de forma concertada, el criterio acaba desdibujándose completamente. En la educación sin ánimo de lucro, la falta misma de ese lucro, que es siempre un indicador de calidad, deja sin un elemento objetivo de análisis de calidad a los centros

ciertos planteamientos de fondo de la cultura de la calidad chocan de frente con concepciones ligadas a las ideas políticas, filosóficas y religiosas

educativos que, al considerarse empresas, pretenden usar indicadores estándares de calidad relacionados con el mundo empresarial. Es decir, en términos de calidad, el criterio normalmente llamado resultados, se queda sin un subcriterio básico, el relativo a los resultados económicos.

Ciertos planteamientos de fondo de la cultura de la calidad chocan de frente con concepciones ligadas a las ideas políticas, filosóficas y religiosas, que entienden que los elementos relacionados con los valores son la base y la forma mejor de plantear la educa-

ción y por lo tanto se resisten a admitir los sistemas de análisis procedentes del mercado en la educación.

Teniendo en cuenta estas observaciones, cuando en la actualidad algunos tienden cada vez más a asimilar los centros educativos con empresas y por lo tanto a aprovechar los medios de análisis

en el ámbito educativo y en un tiempo relativamente corto han aparecido varios sistemas o modelos de calidad aplicables a los centros

que han tenido éxito en las empresas con el fin de incrementar la calidad de los centros educativos, otros, aún considerando las ventajas, no podemos por menos de dejar de recordar los efectos perversos que puede provocar esta asimilación.

Tampoco podemos dejar de lado otras consideraciones tales como que algunos padres de alumnos que ejercen su trabajo dentro de empresas en las que en un momento determinado se ha introducido algún sistema de análisis de la calidad, entienden que de la misma manera que estos sistemas

han introducido o están introduciendo mejoras en el terreno de su actividad profesional también pueden aportar mejoras al centro educativo, y por lo tanto van a elegir antes un centro educativo para sus hijos que se someta a controles que otro que no los haga.

O que si lo están haciendo otros, no me queda más remedio que hacerlo a mí, no sea que me quede en los puestos finales en la carrera por los clientes.

Ante estas perspectivas y, aunque no se vean con claridad los beneficios que puedan surgir de un trabajo en este terreno, algunos centros entienden que un sistema de análisis y mejora de la calidad puede servirles para su permanencia como para avanzar en el hacer las cosas cada vez mejor.

Cuando se trata de implantar un sistema de calidad en un centro educativo surgen, a menudo, algunos problemas que tienen que ver con la especial sensibilidad de los profesores y de los directores que no se acostumbran a la terminología empresarial al uso. Por ejemplo, el que un profesor dentro de este sistema de análisis sea denominado como *cliente interno* y un padre de alumno o el alumno mismo como *cliente*, no sólo choca de lleno con los sistemas lingüísticos habituales en la es-

cuela sino que puede afectar y de hecho afecta a las realidades a las que esa terminología hace referencia, e incluso puede afectar a los valores propios que mueven las instituciones educativas.

Por eso, cuando se aborda la elección del sistema de análisis de la calidad que se va a aplicar a un centro educativo concreto, quien tiene que tomar la decisión debe saber calibrar perfectamente las características del centro que le van a permitir elegir el sistema más adecuado.

Y es que en el ámbito educativo y en un tiempo relativamente corto han aparecido varios sistemas o modelos de calidad aplicables a los centros. Estos modelos, en muy poco tiempo, han ido evolucionando desde los que conservan una gran cercanía con el modelo empresarial del que proceden hasta otros que, relacionados con él, han ido eliminando aquellos elementos que entendían que eran de difícil entendimiento para los directores y en la actualidad se encuentran bastante lejos de los originales empresariales.

Modelos más generalizados en el ámbito educativo

El objetivo de este artículo no es hacer una exposición detallada de

todos los modelos y de cada una de sus características, sino simplemente presentar una visión sintética de los más utilizados en la actualidad, de sus elementos comunes y de sus elementos diferenciales.

El punto de partida de todos ellos es, como ya se ha dicho repetidamente, que un centro escolar es básicamente una empresa que imparte un servicio educativo y como tal es susceptible de ser analizado. Los elementos diferenciales van en función de los rasgos principales que se atribuyan a esta empresa y por lo tanto los criterios básicos que nos permiten analizarla. En función de esto, sería ridículo que aquellas instituciones que manifiesten un especial rechazo a la consideración de que un centro educativo es ante todo una empresa entren en el proceso de análisis de la calidad. Me voy a limitar a presentar tres modelos diferentes no desde la óptica de lo que dicen los que les ofertan sino desde la experiencia comunicada de algunos de los centros que los están experimentando. Los modelos serán el EFQM, el modelo IDEA y el modelo PCI.

El modelo EFQM

Este es el modelo sin duda más cercano a los modelos empresa-

riales antes descritos, por eso crea determinados problemas de sensibilidad cuando los facilitadores siguen la terminología al pie de la letra. Existen algunas variaciones leves que tienen que ver con aplicaciones concretas que han hecho determinadas instituciones empresariales en el ámbito de la enseñanza y siempre las que pueda introducir el facilitador correspondiente.

El trabajo se desarrolla a base de un grupo de referencia dentro del Centro y otro grupo de referencia exterior. Normalmente el grupo

a menudo se limitan a lo periférico de la educación, es decir, analizan de forma exhaustiva los contextos que se dan en el centro

de referencia exterior está compuesto por directores, o encargados, de centros escolares diferentes, que se reúnen periódicamente con el fin de poner en común y contrastar el trabajo elaborado por el grupo de referencia interior. El trabajo se desarrolla en tres fases: una primera que corresponde a la puesta en marcha y en la que el objetivo principal consiste en sensibilizar e informar de los planteamientos básicos a un

grupo pequeño de personas, con el fin de que este grupo se convierta en elemento facilitador o equipo de calidad dentro del centro. Este grupo, siguiendo indicaciones estrictas sobre procedimientos, elabora materiales con el fin de identificar los puntos fuertes y débiles del centro escolar, según los distintos grupos del centro. Hecho el diagnóstico, en un tercer momento, se eligen algunos puntos débiles y se establecen estrategias para fortalecer su mejora mediante el trabajo dirigido desde un equipo de calidad creado al respecto.

Este sistema fundamenta la calidad en una serie de principios que tienen que ver con el liderazgo, la gestión mediante datos, la orientación de todo el conjunto en satisfacer al cliente, el trabajo en equipo y la participación voluntaria. Son criterios (1) el liderazgo, (2) la gestión del personal, (3) las estrategias, (4) los recursos, (5) los procesos, (6) la satisfacción de las personas, (7) la satisfacción de los clientes, (8) el impacto social y (9) los resultados. A todos estos criterios se les asigna una puntuación determinada que en total suma 1000 y en la que los 500 primeros puntos se aplican a los agentes facilitadores, del 1 al 5, y los 500 segundos puntos se aplican a los resultados, del 6 al 9. Estos criterios

se desarrollan a su vez mediante subcriterios llegando a formar toda una malla de análisis.

Existen determinadas variantes en función de los grupos de empresas que han desarrollado estos modelos y de los facilitadores que ayudan a un centro, una vez que se contrata la asesoría. Es decir, nos podemos encontrar con determinados sistemas que tienen facilitadores que limitan su trabajo a explicar el manual correspondiente ya elaborado y otros que entienden que es labor propia de cada centro elaborar el propio manual y para ello dan pistas y corrigen en función de ellas los sucesivos borradores de manual que el propio centro elabora. Existe incluso un «curso a distancia» elaborado por una patronal del sector y editado por una conocida editorial.

El modelo IDEA

Es, por así decirlo, el modelo más alejado de los sistemas de evaluación de la calidad de procedencia industrial, por eso resulta muy cercano a los ambientes escolares y ha calado bien en determinados grupos de centros. El principio básico que aporta el modelo al centro es el de ayudarle en la contextualización de la obra educativa mediante la información de

datos y procesos. Rompe el planteamiento del modelo EFQM en el sentido de que la mayoría del trabajo corre en base de un grupo de evaluadores externos. Es decir estamos hablando de un grupo de expertos que asesoran al equipo directivo y le informan de una serie de datos que le permiten contextualizar mejor sus planteamientos.

No es el equipo directivo o el equipo de calidad quien hace la evaluación de agentes, procesos y resultados, son personas ajenas a la institución las que en su calidad de especialistas, aportan datos en relación con otros centros e informan a la dirección de determinados resultados sugiriendo cambios y transformaciones que pueden incrementar la calidad del centro.

El sistema de análisis es a base de encuestas que se pasan a los profesores, padres y alumnos. En concreto a los alumnos, además de las encuestas, se les pasa una serie de pruebas en materias básicas, lengua, matemáticas, ciencias naturales y sociales y tecnología, siendo los resultados de estas pruebas más fiables cuanto más centros intervengan en este modelo.

Esta forma de trabajar resulta muy compatible con el desarrollo

ordinario de la vida del Centro y recuerda fórmulas similares a las que tenían o tienen determinados gabinetes de orientación de determinados centros que utilizan a una empresa externa en el momento de pasar sus baterías psicológicas a los alumnos.

El modelo PCI

Este sistema está a medio camino entre el modelo inicial EFQM y el modelo IDEA, es decir, por una parte el apoyo externo es muy fuerte y no precisa de tanto trabajo por parte del equipo de calidad del centro, pero a la vez se requiere un trabajo y sobre todo una participación importante por parte de los padres y profesores sobre todo.

Se mueve tratando de desarrollar los siguientes principios: (1) satisfacer a las personas, (2) considerar el centro educativo como un lugar en desarrollo y cambio continuo, (3) la orientación de todos hacia el alumno, (4) participación de todos en un contexto de autonomía, (5) toma de decisiones con datos y (6) eficacia y resultados. Un dato básico de este modelo es la necesidad de que se impliquen en él desde el principio el máximo número de personas.

En la implantación la formación se dirige a todo el claustro de pro-

fesores de forma voluntaria y no sólo al equipo directivo. Plantean que son elementos básicos del modelo la reflexión personal, la implicación en grupos de trabajo, el debate y la negociación.

Maneja hasta seis ámbitos de análisis: (1) de planteamientos institucionales, (2) de estructuras organizativas, (3) de sistemas de relaciones y convivencia, (4) de orientación y tutoría, (5) de desarrollo curricular y (6) de familia y entorno. A la vez plantea una serie de criterios de calidad para cada ámbito educativo y dentro de cada criterio una serie de indicadores mucho más concretos.

Conclusiones

Finalizada, con mayor o menor éxito, una época en la que los centros educativos estuvieron trabajando básicamente en la elaboración de sus Idearios y Proyectos Educativos, es decir en grandes documentos de gran calado y de fuerte base ideológica, se ha iniciado otra en la que muchos centros van entrando cada vez más en sistemas de análisis de la calidad. La decisión de entrar en estos sistemas de análisis no siempre está motivada por principios serios y en muchas ocasiones se basa simplemente en el mime-

tismo. A menudo se piensa que como otros centros del entorno ya han entrado en estos sistemas de evaluación, si no entra el propio centro, se va quedar atrasado en la carrera por captar alumnos. Contribuye no poco a tomar estas decisiones el miedo a tener que cerrar por la cada vez mayor falta de alumnado y la consiguiente rivalidad entre los centros a la hora de captar este alumnado. No faltan tampoco aquellos que dicen que dentro de no mucho tiempo «alguien lo va a exigir» (¿?) contribuyendo de esta manera a la extensión de la necesidad de una evaluación externa.

Estos sistemas de análisis ligados a formas de analizar objetivamente los procedimientos, sea cual sea el sistema que se use, pueden producir efectos positivos en los centros, aunque muchos de los actuales protagonistas se quejan del excesivo trabajo que suponen. Crece también una idea y es que a menudo se limitan a lo periférico de la educación, es decir, analizan de forma exhaustiva los contextos que se dan en el centro, sin llegar a entrar en el núcleo del hecho educativo que consiste en la relación profesor-alumnos dentro de la clase. ■



CADA MINUTO
UNA MUJER
SUFRE
EXPLOTACIÓN
EN ASIA

Manos Unidas

ONGD CATÓLICA DE VOLUNTARIOS

EL FUTURO DEL MUNDO ES COMPROMISO DE TODOS

manosunidas.org | ☎ 902 40 07 07