

# Calidad en la enseñanza. Un paradigma organizativo

María Isabel Soler Sánchez  
Profesora de Psicología Social  
Universidad de Murcia  
Mariano Meseguer de Pedro  
Profesor de Psicología Social  
Universidad de Murcia

**H**oy, el mundo de la educación está inmerso en la aplicación de principios, valores y modelos que lo equiparan con el paradigma empresarial de la calidad. Definir el concepto de calidad va a ser concluyente para desarrollar las estrategias y cambios necesarios que el actual sistema educativo precisa. Reeves y Vendar distinguen 4 enfoques del concepto de calidad.

- Calidad entendida como excelencia, como lo mejor en sentido absoluto.
- Calidad entendida como valor, lo cual implica la no existencia de lo mejor sino que dependerá de lo que el cliente está dispuesto a pagar.
- Calidad como un ajuste a unas determinadas especificaciones, como ISO, EFQM, etc.
- Calidad como satisfacción de las expectativas del cliente, lo que incluye elementos subjetivos de quien recibe el producto o servicio.

En la actual ley de calidad en la enseñanza (L.O.C.E. 2002), no se hace ningún esfuerzo por precisar qué se entiende por calidad. Se habla de “calidad para todos” como gran objetivo de la reforma, articulándose en torno a 5 ejes principales: en términos de valores (“los valores del esfuerzo y

*la exigencia personal constituyen exigencias básicas para la mejora de la calidad del sistema...”,* pág. 2 BOE 307, 24 diciembre 2002); un sistema educativo orientado a los resultados como condición sine qua non para la consideración de la cultura del esfuerzo; aunque menciona expresamente la importancia de los procesos que conducen a la obtención de estos resultados; reforzar significativamente un sistema de oportunidades para todos, procurando una configuración flexible que se adapte a las diferencias individuales; hace

## Calidad entendida como excelencia, como lo mejor en sentido absoluto

hincapié en las políticas dirigidas al profesorado como elemento decisivo para el logro de la eficacia y la eficiencia del sistema; y por último, el desarrollo de la autonomía de los centros escolares.

Dedica el artículo I del Título Preliminar a esbozar los principios de la calidad que explicita de la siguiente forma:

- la equidad,
- transmisión de valores,

- compensador de desigualdades personales y sociales,
- participación de los distintos sectores de la comunidad educativa,
- la concepción de la educación como proceso permanente,
- la responsabilidad y el esfuerzo como elemento esencial del proceso educativo,
- la flexibilidad para adecuar las estructuras educativas,
- la función docente,
- la capacidad de los alumnos,
- el fomento de la investigación e innovación educativa,
- la evaluación,
- la eficacia de los centros escolares potenciando su autonomía y función directiva.

## ¿Cómo implantar sistemas de calidad en la educación?

Podemos distinguir tres formas de trabajar siguiendo los modelos de calidad con el fin de implantarla como sistema de trabajo en los centros. (Zaballa, 2000)

- **Sistemas de evaluación de calidad.** Diagnóstico metódico para determinar si las actividades y los resultados relativos a la calidad de una unidad estu-

diada cumplen ciertas disposiciones previamente establecidas y si estas disposiciones están implantadas de forma efectiva y son adecuadas para alcanzar los objetivos fijados.

- **Sistemas de aseguramiento de calidad**, basados en modelos de certificación, tipo normas ISO, EFQM; en los que la mejora provenga de una estructura organizativa que posibilite la mejora de calidad, y donde se proponga un modelo de actuación basado en las normas para el funcionamiento dentro de las pautas que marcan dichos modelos.
- **Sistema de gestión total de la calidad**. Las organizaciones se preocupan por “satisfacer al cliente” conociendo sus necesidades y expectativas. Es por ello que la gestión de la calidad significa la implicación de toda la organización con este objetivo común.

Ninguno de los tres sistemas es mejor que otro, ya que pueden complementarse; dando por supuesto,

que se caminará hacia una mejora continua de procesos individuales, resolución de problemas, trabajo en equipo... que logren la mejora de los sistemas.

### Situación actual de las experiencias de implantación de sistemas de calidad en centros escolares

Continuando con las aportaciones de Zaballa (2000), la situación de la enseñanza en nuestros centros de educación parte de la siguiente realidad:

- Sobre el funcionamiento del centro:
  - Con los instrumentos de gestión utilizados no se desarrollan adecuadamente el proyecto del centro.
  - No existen canales de comunicación y coordinación establecidos.
  - Existe una cultura resistente al cambio.

- Existen fallos de planificación y coordinación en los centros.
- Sobre el personal del centro:
  - No existe una motivación hacia los modelos de calidad.
  - No existe un objetivo común de centro y una meta dirigida.
- Sobre las estrategias de calidad:
  - Faltan conocimientos en esta materia y tiempo para dedicarse a emprender nuevos proyectos.
  - Los centros que han tenido alguna experiencia en el área de calidad están desilusionados por la dificultad de llevarlo a la práctica.
  - Se necesita de un asesoramiento continuo y personalizado de especialistas externos en calidad y educación.

## Ventajas e inconvenientes para aplicar sistemas de calidad en centros escolares

### VENTAJAS

1. A través de los sistemas de calidad podemos conseguir identificación y planificación estratégica de los procesos y áreas claves de éxito.
2. Hacer coincidir el trabajo de todos en torno a la misión, visión y valores previamente diseñados.
3. Mayor cohesión de todo el personal en torno al Ideario y Proyecto Educativo del Centro (PEC).
4. Mayor satisfacción en las familias e implicación con el Centro.
5. Mayor rendimiento en las competencias específicas y generales del alumno.

## INCONVENIENTES

1. Resistencia de miembros de la comunidad educativa.
2. Disponibilidad de tiempo en equipos directivos y docentes para la implantación de los sistemas de calidad.
3. Falta de experiencia.
4. Resistencia a la evaluación del profesorado.
5. Resistencia a la evaluación de procesos y resultados del centro.

## Conclusión

Tras esta exposición en la que se vislumbra lo que la Ley de Calidad entiende y propone como sistema de trabajo dentro de unas pautas de calidad, quiénes son los agentes y lo que este sistema de actuación conlleva, tanto de trabajo como de asunción de contenidos y objetivos,

se considera necesario el liderazgo institucional que a través de distintos programas vaya instaurando un modelo de calidad, previamente validado, para los distintos centros educativos donde se vayan proponiendo actuaciones que van desde procesos de evaluación interna

a sistemas de acreditación. La fijación de unos objetivos comunes y compartidos por todos los integrantes de la comunidad educativa es la base para soportar la dura labor que conlleva el implantar un sistema de calidad.

## Bibliografía

- ANECA: *Programa de Formación de Evaluadores y Auditores*. Módulo I. Madrid, 2003.
- Membrado Martínez, J.: *Innovación y Mejora Continua según el Modelo EFQM de Excelencia*. Ed. Díaz de Santos. Madrid, 2002.
- Zaballa Pérez, G.: *Goien: Modelo de gestión de calidad en educación*. Facultad de Ingeniería (ESIDE), Universidad de Deusto, 2000.
- Fundación Horreum Fundazioa. *Proyecto de Calidad Integrado*. Bilbao
- Ley Orgánica 10/2002, de 23 de diciembre, de Calidad de la Educación.
- Modelo EFQM de Excelencia*. EFQM Publications.
- Senlle A, Stoll G. *ISO 9000 calidad total y normalización*.
- Reeve CA, Vednar CA. *Defining quality: alternatives and implications*. Academy of Management Review, 1994.
- Cómo implantar y gestionar la calidad total*. Fundación Confemetal. Madrid 1997
- Calidad, planes de mejora e innovación*. [www.apepale.cyl.com/calidad](http://www.apepale.cyl.com/calidad). Agosto 2003
- Chang R., *Las herramientas para la mejora continua de la calidad*. Ediciones Granica. 1999.