

Myriam Iturriaga V.  
Magíster en Gestión para la Educación Superior

## **EN LA BÚSQUEDA DE UNA EDUCACIÓN DE CALIDAD: RETOS Y DESAFÍOS**

*Los grandes desafíos que plantea la sociedad en esta época postmoderna para los sistemas educativos y, por ende, para las organizaciones educativas demandan un proceso de reflexión profunda, de todos los elementos que en dicha organización se conjugan, desde las esferas sociales, políticas y económicas han surgido diferentes modelos, que buscan asegurar la calidad y entregar a la futuras generaciones las mejores herramientas para enfrentarse a un mundo de imprevistos e incertidumbres, desde esta perspectiva el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, surgido desde el ámbito empresarial, se puede transformar en una eficaz herramienta para la búsqueda de calidad en las organizaciones educativas. Siempre y cuando este modelo se adapte a las particularidades de una organización escolar y considere el Proyecto Educativo como una instancia que aglutina el quehacer administrativo y pedagógico de las escuelas. En este documento se analiza desde esa perspectiva la realidad social y el Modelo de Gestión de Calidad como una alternativa a los desafíos de la educación.*

Los cambios sociales que hoy en día vivimos están demandando desafíos a los sistemas educativos, a sus formas de organización y a las prácticas docentes. Las instituciones educativas han tenido que ir adaptándose a diversos modelos y concepciones de la enseñanza. Es así como en un periodo el sistema educativo se configuro de acuerdo a la teoría de desarrollo económico que propiciaba un modelo en el cual el sistema educativo debía asumir el papel de proveedor de capital humano a fin de proveer a la nueva clase media de una formación acorde con los propósitos desarrollistas, con la nueva estructura productiva, desarrollada en los países industrializados, plantea Joan Rué (21:2002). Al poco tiempo, esta teoría del capital humano, fue desencantando ya que se necesitaban grandes inversiones, los cambios eran a largo plazo y la relación entre inversión y producción no era tan directa, considerando además que los cambios eran tan rápidos e imprevistos, a pesar de esto, en los países desarrollados se ha asentado la tesis fundada en la ecuación educación-desarrollo desde una perspectiva más realista. Considerando los cambios sociales que esta época denominada por algunos sociólogos como postfodista, en donde el sistema educativo ya no puede proporcionar a las personas una salida cerrada como se daba anteriormente, algunos aspectos que han determinado esta nueva realidad son:

- La globalización, la pérdida de fronteras del quehacer cotidiano en las distintas dimensiones de la economía, la información, la ecología, la técnica y diversos aspectos que nos impulsan a cambiar nuestras formas de vida. Lo que genera nuevas demandas al sistema educativo.
- Interculturalidad, que nos ha obligado a la revisión de la selección cultural escolar para adaptarse a este nuevo escenario.

Myriam Iturriaga V.  
Magíster en Gestión para la Educación Superior

- El libre acceso a la información, lo que ha significado un cambio en los valores de las instituciones educativas como trasmisoras de conocimiento, las personas pueden acceder a este desde diferentes puntos del planeta.

Estas transformaciones tecnológicas y demandas de la formación, sólo se podrán satisfacer si las personas poseen una amplia base educativa para escoger y adaptarse. Este es realmente el significado de expresiones como sociedad de la información, sociedad del conocimiento o sociedad del aprendizaje, es decir, las personas deben ser capaces de poder gestionar su propio aprendizaje, de modo que puedan elaborar su propio currículo formativo, plantea J. Rué ( 25:2002).

A lo planteado anteriormente se suma el desafío de entregar una formación de calidad que realmente permita a las personas enfrentarse a esta compleja y heterogénea realidad donde les corresponde interaccionar, por tanto las organizaciones educativas deben reflexionar y replantearse en pos de responder de la mejor forma a este nuevo escenario. Lo que no es fácil, como explicaremos en los siguientes párrafos, ya que hoy en día no solo se requiere satisfacer todas las demandas de un entorno cambiante y con diversidad de culturas, vertiginoso e inestable sino que además la preocupación esta centrada en realizarlo de la mejor manera, con los mejores resultados, y con la satisfacción de todos sus usuarios, por tanto lo que además se plantea es responder con calidad.

En la sociedad actual, la búsqueda por la calidad se ha tornado un desafío, para todas las organizaciones y centros educativos, pero este termino muy utilizado, en ocasiones complejo e impreciso, puede llevar a las organizaciones a perderse en el horizonte de sus definiciones. R. Pérez Juste ( 15:2000 ) plantea “tres son, a mi juicio, las principales razones del confucionismo que se aprecia en el concepto objeto de reflexión: los reduccionismos a la hora de definirlo, las diversas concepciones de partida y los modelos en que se inscriben”.

Con respecto, se plantea un reduccionismo en la definición del término a partir del movimiento de *calidad total*, en el que los criterios utilizados tienden a reconocer que los indicadores se dan en mayor o menor grado. Y por tanto se reconoce en términos de la eficacia de sus procesos, o sea será de calidad en la medida en que alcance los objetivos propuestos, para otros, la eficacia por si sola no es un indicador de calidad. Se requiere de eficiencia, ya que también es preciso optimizar el uso de los medios y recursos y esta optimización no solo se refiere a costo beneficio en términos económicos sino que también en relación a clima organizacional, lo que significa relaciones interpersonales, motivacionales que generen un ambiente óptimo al interior de las organizaciones. Otra acepción considerada en relación a la calidad dice relación con la satisfacción de los destinatarios o clientes del producto, bien o servicio prestado.

Según Ramón Pérez Juste (16:2000) no solo el reduccionismo plantea confusiones frente al término de calidad, sino que también están las *concepciones de partida* sobre el producto bien o servicio de que se trate, ya que esto determinara

Myriam Iturriaga V.  
Magíster en Gestión para la Educación Superior

consecuencias en el funcionamiento de las organizaciones como en los resultados esperados.

Y por último están los *modelos de referencia* o concepciones globales de la calidad, los que pueden estar orientados a diferentes funciones, desde la certificación o acreditación de las organizaciones a la competencia emanada de los ranking, o por la mejora continua de la organización sin considerar lo que realizan los demás, y también la consideración de modelos surgidos en otros ámbitos organizacionales y que se asumen por las instituciones educativas sin la reflexión y análisis necesarios e implicaciones que puede tener para las organizaciones educativas y sus propias particularidades.

En consideración a lo anterior podemos apreciar que el término calidad es complejo, en donde además se puede identificar una gran variedad de dimensiones:

- Desde las disciplinas académicas, esta tiene que ver con la excelencia del saber, por lo cual es necesario el establecimiento de ciertos estándares.
- Desde la reputación que van construyendo las organizaciones en el colectivo y estas tienen que ver con la opinión que se tiene de ellas.
- Desde la perfección o consistencia, siendo esta la acepción más aceptada de la calidad, considerada como la realización de algo con elevados niveles de perfección a partir de especificaciones claramente definidas..
- Desde la economía o resultados, el que plantea que la calidad tiene un evidente componente económico, en relación a los recursos, el uso de los mismo y los resultados alcanzados.
- Desde la satisfacción, esta dimensión dice relación con la satisfacción de los implicados, aquellos que participan en el diseño, prestación y mejora del producto, bien o servicio, y de quienes son sus clientes, usuarios o destinatarios.
- Desde la organización, tiene que ver con la capacidad de la organización para hacer frente a las cada vez mayores y más complejas demandas que le plantea tanto su personal como los destinatarios, lo que requiere estar mirando la organización y sus estructuras en forma permanente.

Bueno como hemos podido apreciar las instituciones educativas están en estos momentos enfrentadas a un complejo escenario, el de los cambios sociales ya mencionados y el de entregar un servicio educativo de calidad, sin considerar además que la organización escolar, en si, es una realidad compleja polifacética, que refleja una imagen a veces confusa y enigmática plantea E, Díez Gutiérrez (14: 2006) y su cultura organizacional cada vez más compleja, comprendida como un conjunto de subsistemas en constante interacción con otros subsistemas del sistema más general que es la organización escolar, ya que en esta se interrelacionan diversos colectivos, familias, profesorado, alumnado, administración entre otros, lo que genera una gran diversidad de patrones de

Myriam Iturriaga V.  
Magíster en Gestión para la Educación Superior

comportamiento, de creencias, además que la estructura de las organizaciones educativas permite, dentro de ciertos límites, un alto margen de autonomía, todo esto complejiza el funcionamiento de estas organizaciones y la búsqueda de la calidad.

Algunos autores plantean que el desafío que en estos momentos enfrentan las escuelas es transformarse en organizaciones que aprendan ya que para que las personas y las organizaciones mejoren, antes tienen que aprender y para realizar esto deben mirar al futuro sin perder el pasado, deben mirar más allá de la retórica y la alta filosofía centrándose en los fundamentos y objetivos institucionales. Una organización que aprende se puede definir como:

- Una organización experta en crear, adquirir y transmitir conocimiento y en modificar su conducta para adaptarse a las nuevas ideas.
- Una organización que aprende implica un proceso de perfeccionar las actividades que realiza mediante un mejor conocimiento y comprensión de las mismas.
- Una organización que aprende mediante el procesamiento de la información cambia la gama de sus potenciales conductas, lo que supone un proceso de detectar y corregir errores.
- El aprendizaje se produce mediante un intercambio de ideas, conocimientos y modelos mentales y se basa en el conocimiento y experiencia anterior en forma de memoria organizativa. La escuela como organización que aprende en el marco de una nueva sociedad debe cambiar de paradigma e interiorizar las nuevas ideas que esta genera, tanto en la teoría como en la práctica.

Desde esta perspectiva se plantea que una de las características fundamentales que deben tener hoy en día las organizaciones educativas, radica en el aprendizaje organizativo e institucional y en su capacidad de generar nuevos conocimientos producto de su aprendizaje, la escuela es mucho más que una organización que aprende, es una organización que enseña y es aquí donde encontramos los beneficios que este tipo de organización puede aportar en la búsqueda de la calidad del servicio, M. Román Pérez (41: 2006) plantea los beneficios que una organización de esta clase puede comportar:

- Tiene altas tasas de innovación y adaptabilidad poniendo a disposición de clientes/usuarios, productos/servicios que satisfacen sus necesidades cambiantes.
- Respalda a sus empleados (capital humano) en el aprendizaje continuo, valora sus aportaciones, promueve una comunicación abierta y flexible, la gran inversión de la escuela es en formación y aprendizaje permanente de sus profesores, y ello supone una mejora en el capital humano.
- Disminuyen de una forma importante las capas de dirección al aumentar la corresponsabilidad y eliminarse actividades duplicadas (las partes de la

Myriam Iturriaga V.  
Magíster en Gestión para la Educación Superior

organización comparten su conocimiento y aprenden de una manera cooperativa). Se potencia el liderazgo lateral y horizontal.

- Se crea una cultura organizativa que proporciona un entorno abierto, seguro y de confianza a sus miembros; que ayuda a sus líderes a dirigir dotándolos de autoridad y recursos; que asegura una comprensión en toda la organización de sus necesidades inherentes; que crea oportunidades valiosas de aprendizaje continuo; que promueve relaciones de implicación positiva, etc... en torno a la visión y misión institucional.

Todo lo anteriormente planteado en relación a los desafíos que enfrentan las organizaciones educativas, la sociedad del conocimiento o sociedad del aprendizaje, la búsqueda de la calidad del servicio, las estructuras internas y los subsistemas que habitan en ella, y las interrelaciones que se dan en las escuelas dejan ver la naturaleza del problema a la hora de definir un concepto de calidad en educación. Diversos modelos de gestión de calidad han surgido en los últimos años, desde diferentes paradigmas, a continuación analizaremos, algunos aportes, fortalezas y debilidades que ofrecen:

### **Modelo Europeo de Gestión de Calidad, de la EFQM.**

Este modelo ha surgido desde las normas ISO y ha suscitado debates, controversias y planteamientos críticos, la gran virtualidad del modelo reside en su flexibilidad y adaptabilidad lo que ha permitido que sea utilizado tanto en las empresas productoras de bienes como en las de servicios. La estructura ordenada y sistemática del Modelo permite su utilización en cualquier tipo de organizaciones y para cualquier clase de actividad, por tal motivo no se genera conflicto entre el Modelo en tanto que es un instrumento para la mejora de una organización. La base del Modelo es la autoevaluación que se constituye en el proceso más relevante ya que facilita el diagnóstico de los elementos débiles de la organización y estimula los procesos de mejora. Lo esencial del Modelo radica en los resultados de los usuarios, en el personal y en la sociedad, estos se consiguen mediante un liderazgo que impulse la planificación y la estrategia del centro educativo, la gestión del personal, de sus recursos y colaboraciones, y de sus procesos hacia la consecución de la mejora permanente de sus resultados.

Sin embargo, este mismo hecho se convierte en origen de sus limitaciones dado que cada tipo de organización tiene sus particularidades y es necesario acomodarse a ellas tanto como sea posible. Entre las particularidades de las organizaciones educativas, podríamos señalar la poca estructuración de los educadores, participantes de una notable autonomía pedagógica, no siempre compatible con proyectos comunes bien organizados. La necesidad de que la contribución de los educadores al logro de los objetivos comunes no sea una cuestión decidida e impuesta por quienes gobiernan los centros, sino fruto del convencimiento personal, resulta difícil, de dudosa eficacia y hasta contraproducente imponer al profesorado

Myriam Iturriaga V.  
Magíster en Gestión para la Educación Superior

determinadas líneas de acción. El doble componente técnico científico y artístico de toda acción educativa; si bien la pedagogía como cuerpo de conocimiento aspira a ser ciencia, la educación cuenta, sin lugar a dudas con un fuerte componente artístico a la hora de aplicar los principios pedagógicos. El enorme papel condicionante que ejercen sobre la acción educadora no sólo, los demás miembros de la comunidad educativa (padres y educando) sino, y sobre todo, el ambiente en que el colegio se ubica y los medios de comunicación de masas. El papel peculiar que juegan los propios educandos que pueden ser considerados (en lenguaje de la EFQM) los clientes o destinatarios inmediatos del servicio educativo, además de ser miembros de la propia organización, constituyendo parte del personal, e incluso, agentes fundamentales de su propia educación y de la de sus compañeros, y hasta coagentes del desarrollo profesional del personal educador de los centros. Las dificultades técnicas a la hora de resolver la problemática de las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa, ya que si bien es cierto es conveniente y necesaria la participación de los padres en la acción educativa, es preciso encontrar el punto en que la relación sea de colaboración y nunca de interferencia de unos en las responsabilidades de los otros.

Desde esta perspectiva las particularidades de la realidad educativa no quedan suficientemente recogidas en el modelo europeo, la gran objeción que se plantea radica en la no inclusión explícita en el mismo, de la realidad educativa. Según plantea R. Pérez Juste (36: 2000), todos los criterios deben estar debidamente informados en el proyecto educativo del centro.

El proyecto educativo debería constituirse en un elemento más del Modelo dado que todos los elementos organizativos deben estar al servicio del logro de ese proyecto, por tanto lo importante en torno a la calidad de la educación es disponer de un proyecto educativo que cuente con el suficiente apoyo, respaldo y compromiso de la comunidad educativa, considerando este como base, el Modelo Europeo de Gestión de la Calidad puede ser una buena herramienta para el logro del proyecto.

### **Proceso de aplicación del Modelo Europeo para la Gestión de la Calidad**

1. En cada centro se constituye un equipo de calidad el que estará integrado por el equipo directivo y personal voluntario del centro y de la comunidad educativa.
2. El equipo de calidad recibirá formación en aspectos relacionados con la gestión de la calidad y la aplicación de este modelo.
3. El equipo aplicará encuestas entre los alumnos, las familias y el personal del centro para obtener una primera información sobre la situación del centro.
4. Proceso de autoevaluación, del centro el equipo de calidad seleccionará los ámbitos de mejora que sean críticos para el centro, los principales ámbitos son los siguientes

Myriam Iturriaga V.  
Magíster en Gestión para la Educación Superior

- Liderazgo del equipo directivo.
- Gestión del personal.
- Planificación y estrategia del centro.
- Recursos utilizados.
- Procesos que se siguen en el centro: efectividad, interacciones que se dan entre profesores y estudiantes, entre profesores, entre alumnos.
- Satisfacción del personal.
- Impacto en la sociedad.
- Resultados del centro educativo.

A partir de estos ámbitos se desarrolla un plan de mejora, que permite visualizar las fortalezas y debilidades de una organización e implementar un proceso de autoevaluación continua que permita mantener ciertos estándares de calidad que aseguren el logro del proyecto educativo.

### **Bibliografía**

1. Díez Gutiérrez, E. (2006) “Evaluación de la Cultura Institucional en Educación” Santiago, Chile, Arrayán.
2. Pérez Juste, R; López Rupérez, F; Peralta M<sup>a</sup>. D; Municio, P. (2000) “Hacia una Educación de Calidad, Gestión, Instrumentos y Evaluación” Madrid, España, Narcea.
3. Román Pérez, M. (2006) “Aprender a Aprender en la Sociedad del Conocimiento” Santiago, Chile, Arrayán.
4. Rué, J. (2002), “Qué Enseñar y Por Qué” Barcelona, España, Paidós.
5. @ Dr. Pere Marqués Graells, Calidad e Innovación educativa en los Centros  
<http://dewey.uab.es/pmarques/calida2.htm#inicial>. (Consulta, 30 de noviembre, 2008)