

¿Qué impide a la calidad llegar al aula?

Carencias de los sistemas de gestión de la calidad y la excelencia en su aplicación al sector educativo y formativo

Federico Malpica

Un sistema de gestión de la calidad educativa o de la excelencia educativa no debe conformarse con el control de los subsistemas escuela y comunidad. Debe tener indicadores específicos de nuestro sector. Debe determinar claramente cómo medir, controlar y mejorar cada elemento que compone o afecta al aula. Los espacios para la reflexión compartida, las programaciones de aula, las reuniones de los equipos docentes (que enseñan al mismo grupo-clase), incluso la utilización del material didáctico, deben contar con indicadores claros que permitan reconocer las prácticas profesionales adecuadas.

▣ **PALABRAS CLAVE:** calidad educativa, comunidad, aprendizaje, indicadores, buenas prácticas.

La complejidad del sistema-escuela

En cualquier escuela, sin importar si es pública o privada, rural o urbana, grande o pequeña, podríamos identificar claramente tres subsistemas, cada uno de los cuales actúa bajo sus propios patrones de conducta, pero totalmente interdependientes entre sí. Estos subsistemas forman el complejo sistema-escuela, representado por el aula, la escuela y la comunidad o entorno (Senge, 2000). Como puede intuirse, estos entornos interactúan en formas que muchas veces son difíciles de observar, pero que definen las prioridades y necesidades de las personas en todos los ámbitos. En cualquier esfuerzo de llevar a las instituciones hacia la cali-

dad y la excelencia educativa, los cambios sólo harán la diferencia si éstos tienen lugar en los tres subsistemas.

Por tanto, cualquier sistema de gestión de la calidad y de excelencia que pretenda generar un cambio deberá proporcionar indicadores claros para poder medir y controlar las variables de cada subsistema, así

Cualquier sistema de gestión de la calidad y de excelencia que pretenda generar un cambio deberá proporcionar indicadores claros para poder medir y controlar las variables de cada subsistema

como tener la capacidad para mejorarlos continuamente.

La perspectiva sistémica y ecológica lleva, pues, a una conceptualización de la escuela como un mesosistema del desarrollo humano que envuelve al microsistema aula (procesos de la enseñanza-aprendizaje y de la socialización) y que es envuelto y condicionado, a su vez, por ecosistemas como la familia y macrosistemas como el implantado en la Administración educativa.

Así es de complejo el sistema escolar y también su estudio; ésta es la razón por la cual históricamente ha sido difícil institucionalizar la calidad desde el aula. Porque las instituciones educati-

vas, como sistemas complejos, requieren de un pensamiento acorde a su complejidad, y de personal que esté capacitado para ver la organización en los tres niveles del sistema y, además, que pueda traducir esta capacidad de reflexión en programas y proyectos que generen cambios interrelacionados con estos tres subsistemas.

La falta de indicadores en los procesos clave

Sobre todo en lo referente al subsistema aula, hemos concluido que los sistemas de gestión de la calidad, por su carácter general (sirven para cualquier organización), no contienen indicadores para medir y controlar lo que sucede en este microsistema; por tanto, no tienen la capacidad para revisarlo ni mejorarlo continuamente.

En una investigación realizada durante los últimos cinco años,¹ hemos preguntado a un gran número de responsables de centros educativos y docentes sobre los indicadores que utilizan para controlar lo que sucede en el aula; así, nos hemos encontrado con que la mayoría de dichos indicadores son deficientes, por varias razones:

- > Porque apuntan a los resultados educativos (número de aprobados, abandonos, calificaciones, etc.), pero no a los procesos que llevan a dichos resultados.
- > Porque hablan de qué enseñar (acreditación de programas y contenidos), pero no del cómo enseñar y evaluar esos contenidos.
- > Porque los indicadores hacen referencia a la organización de las clases

(horarios, entregas, documentación, etc.), pero no a lo que se hace dentro de ellas por parte de los docentes (es decir, a su práctica educativa).

Está claro que si deseamos realizar un cambio real en los resultados educativos, debemos comenzar a medir y controlar los procesos de enseñanza y aprendizaje, de una manera mucho más específica, acertada, profunda y sistemática, en comparación con lo que hemos venido haciendo hasta el momento.

Un sistema de gestión de la calidad educativa o de la excelencia educativa no debe conformarse con el control de los subsistemas *escuela* y *comunidad*. Debe tener indicadores específicos de nuestro sector. Debe determinar claramente cómo medir, controlar y mejorar cada elemento que compone o afecta al aula. Los espacios para la reflexión compartida, las programaciones de aula, las reuniones de los equipos docentes (que enseñan al mismo grupo-clase), la utilización de principios psicopedagógicos acordes a los objetivos de aprendizaje que se quieren conseguir, incluso el empleo del material didáctico, las nuevas tecnologías, las infraestructuras, las actividades escolares y extraescolares, deben contar con indicadores claros que permitan reconocer las prácticas profesionales adecuadas.

Estos indicadores deben servir para dar mayor fuerza a los responsables educativos y a los docentes en la toma de decisiones y orientarlos hacia las prácticas educativas más adecuadas, porque, finalmente, la clave

de la calidad y la excelencia educativa se halla en las personas.

Los centros educativos están hechos básicamente de personas. A diferencia de otras organizaciones, donde la maquinaria, la automatización y otros elementos no humanos juegan roles importantes y tienen grandes espacios en el conjunto de la organización; en las instituciones educativas son las personas quienes controlan los procesos, pero al mismo tiempo forman parte inherente de dichos procesos y de los productos educativos, constituyéndose en los agentes de cambio, los impulsores, los motores y los transmisores, entre otros roles.

Por tanto, si no hay indicadores que generen nuevas culturas y comportamientos, todo intento de mejora acabará pareciendo simple burocracia y papeleo sin mucho sentido.

Como apuntan algunos autores, las instituciones educativas son, internamente, «sistemas débilmente articulados» (González, 1991), es decir, con personas, departamentos o elementos que actúan o pueden actuar con grandes dosis de autonomía, donde la toma de decisiones y coordinación es posible que resulte problemática. La cultura de dichas organizaciones tiende a proteger la autonomía individual y a propiciar, incluso, situaciones de aislamiento. En su seno, con frecuencia se gestan contextos para que la tarea educativa quede en manos de cada profesor, limitándose los procesos colectivos a «lo organizativo», es decir, a tareas burocráticas y administrativas. Incluso, desde la dirección,



parece que cuesta menos ponerse de acuerdo en la organización de horarios, patios, salidas y entregas, que en aquello que debe hacerse en cada una de las aulas para cumplir con las finalidades educativas.

Si al campo de lo cultural también pertenecen las percepciones, los pensamientos y los sentimientos del grupo –todos ellos inconscientes–, quiere decir que la cultura escolar está integrada por una serie de valores que, con frecuencia, nada tienen que ver con aquellos otros proclamados oficialmente por los profesores, las leyes, los documentos públicos de la institución y los organigramas.

Al estudiar las premisas y dificultades que enfrenta el cambio en los centros educativos, podemos observar claramente que muchos de ellos tienen que ver con los docentes, sus comportamientos, sus dificultades, sus competencias, así como sus necesidades y expectativas. Por ello, para hablar de mejora continua en nuestras instituciones educativas, debe-

Para hablar de mejora continua en nuestras instituciones educativas, debemos centrar el discurso de la calidad y la excelencia en la mejora continua desde el aula a la organización, haciendo partícipe al profesorado, incluso más: haciendo protagonistas a los docentes de la calidad educativa

mos centrar el discurso de la calidad y la excelencia en la mejora continua desde el aula a la organización, haciendo partícipe al profesorado, incluso más: haciendo protagonistas a los docentes de la calidad educativa. Si comenzamos por reforzar las prácticas educativas y la cultura de mejora continua en las aulas como eje de la calidad y la excelencia, podremos avanzar claramente en círculos concéntricos hacia el mesosistema escuela e influir finalmente en el macrosistema comunidad.

Enfoque de la calidad educativa desde el aula hacia la organización

Es necesario que analicemos la calidad en el sector educativo, desde el aula hacia la organización. Es imprescindible darle la vuelta al enfoque que nos «han vendido» los sistemas de gestión de la calidad y la excelencia: ese que prima lo organizativo por encima de lo educativo.

De esta manera, el esquema debería partir de la mejora en los procesos clave. A partir de aquí, tanto la organización como el desarrollo profesional de los docentes deberían estar al servicio de la calidad y la excelencia de la enseñanza y el aprendizaje (cuadro 1).

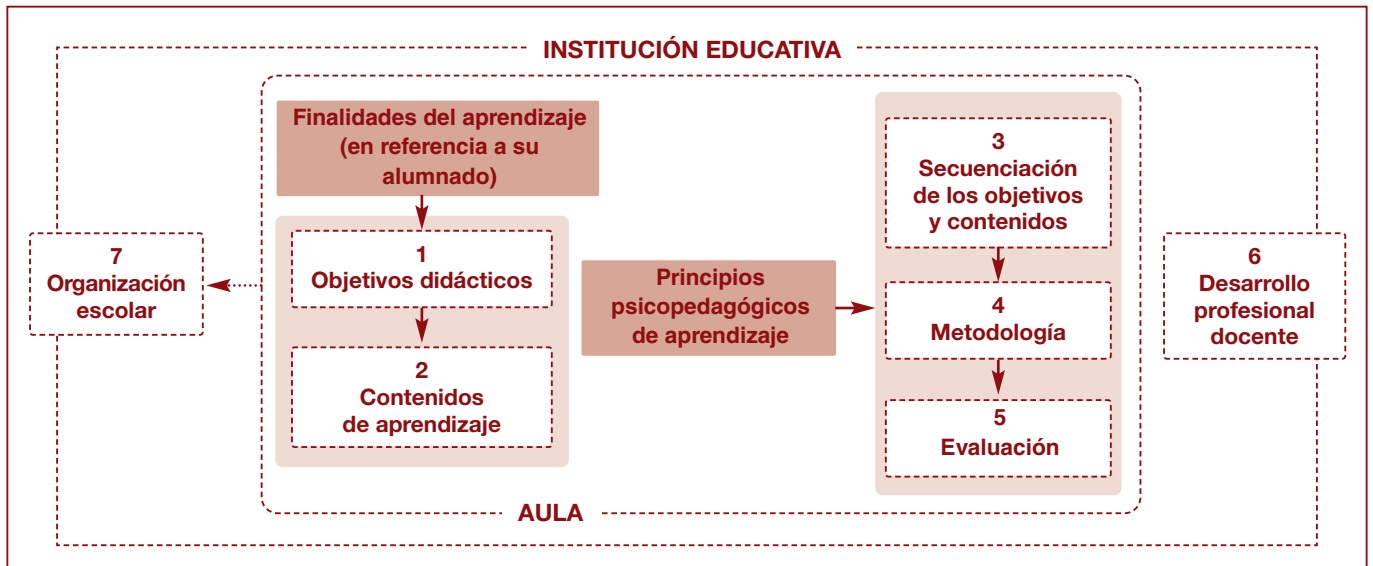
A continuación, se exponen algunas características generales del enfoque de la calidad desde el aula en las instituciones educativas, teniendo en cuenta la perspectiva cultural y sistémica de éstas.

En primer lugar, cuando hablamos de

calidad y excelencia educativa, nos debemos referir básicamente a la mejora continua de la coherencia que debe existir entre: las finalidades del aprendizaje (la promesa que se hace al alumnado y a la sociedad sobre lo que éstos sabrán, sabrán hacer y serán al término de su formación); lo que se hace en todas las aulas y la institución educativa por conseguir dichas finalidades en cada uno de los alumnos y las alumnas; y los resultados de aprendizaje que finalmente adquieren éstos. **La calidad educativa entendida de esta manera tiene su eje y su objeto de estudio en el alumno y su aprendizaje.**

La calidad en las instituciones educativas habría de ser una tarea colectiva, una oportunidad de capacitar no sólo a las personas que trabajan en la institución, sino también a la propia institución como tal. Porque la calidad no es sólo implantar, por ejemplo, nuevos programas, proyectos o experiencias aisladas; la calidad ha de ser un contexto y espacio para que el centro aprenda a desarrollar capacidades nuevas, de modo que pueda ir modificando su propia cultura con vistas a configurarse como organización capaz de emprender procesos cotidianos de mejora.

La calidad en las instituciones educativas comporta un compromiso ideológico, requiere una fundamentación reflexiva y deliberada sobre qué cambiar, en qué dirección y para qué; requiere también definir claramente la filosofía y metas del cambio, generando un compromiso ideológico con determinados valores y modo de hacer las cosas dentro del centro.



Cuadro 1. Enfoque de la calidad y excelencia educativa desde el aula

Hacer llegar la calidad al aula consiste en implantar un sistema que permita identificar las prácticas más o menos adecuadas, mejorar continuamente y certificar los procesos de enseñanza y aprendizaje con criterios de calidad basados fundamentalmente en las finalidades educativas del propio centro y en los referentes científicos sobre el aprendizaje (de personas y de organizaciones). Por lo tanto, es preciso desarrollar una cultura de la fundamentación pedagógica en las decisiones que se toman en los centros y las acciones que afectan a lo que pasa en las aulas.

Hacer llegar la calidad al aula también consiste en implantar un sistema que permita desarrollar una cultura de trabajo colaborativo para mejorar de manera coordinada y compartida los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Y, por último, hacer llegar la calidad

La calidad en las instituciones educativas comporta un compromiso ideológico, requiere una fundamentación reflexiva y deliberada sobre qué cambiar, en qué dirección y para qué

al aula supone implantar un sistema que permita el desarrollo de la cultura de la calidad y llevarla hasta las últimas consecuencias, hasta los procesos clave de enseñanza-aprendizaje, utilizando la misma filosofía de la mejora continua. ■

NOTA

1. Investigación para el desarrollo de un modelo la calidad en el aula denominado Escalae, realizada bajo el auspicio de AGAUR, la Agencia Catalana de Ayuda a la Investigación y la Universidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GONZÁLEZ, M.^a T. (1991): «Nuevas perspectivas en el análisis de las organizaciones educativas», en AA.VV.: *Actas I Congreso Interuniversitario de Organización Escolar*. Barcelona. Áreas y Dptos. De Didáctica y Organización Escolar de Cataluña.
 SENGE, P. (2000): *Las escuelas que aprenden*. Barcelona. Granica.

HEMOS HABLADO DE:

- Calidad educativa.
- Indicadores.
- Indicadores de calidad del centro.
- Acreditación Escalae.

AUTOR

Federico Malpica
 Instituto de Recursos e Investigación para la Formación. Barcelona
fmalpica@irif.es

Este artículo fue solicitado desde AULA DE INNOVACIÓN EDUCATIVA en julio de 2010 y aceptado de noviembre de 2010 para su publicación.