

CALIDAD Y DIRECCION ESCOLAR.

RESUMEN:

La necesidad que tienen los estados de contar con sociedades que posibiliten la eficacia y eficiencia de los mismos, hace necesaria la consecución de una Escuela Pública eficaz y eficiente basada en la calidad y la equidad. Por tanto, los Centros Educativos han de redefinirse en base a esas características, correspondiendo a la dirección del centro liderar esta redefinición para conseguir alcanzar los estándares de Calidad basada en la Equidad. Para acometer este fin un buen camino es la implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad basados en la norma ISO9001:2000 independientemente de que luego se desee obtener o no la certificación del sistema.

ABSTRACT:

The need for states to have companies that enable the effectiveness and efficiency of the same, requires the realization of a Public School effectively and efficiently based on quality and equity. Therefore, schools have to be redefined based on these characteristics, corresponding to the direction of this redefinition leading centre for achieving quality standards based on equity. In order to meet this end is a good way of introducing quality management system based on standard ISO9001: 2000 regardless of whether they then sought or not the certification system.

PALABRAS CLAVE:

Dirección escolar, Calidad, Equidad, Sistema de Gestión de la Calidad, Mejora Continua.

KEYWORD:

School Address, Quality, Equity, Quality Management System, Continuous Improvement

1.- INTRODUCCION

La calidad es un término de difícil definición, si pensamos, cada uno de nosotros tendremos nuestra propia definición de calidad. Lo que si esta perfectamente claro es que la calidad lleva asociada al buen hacer del ser humano desde el principio de los tiempos por tanto, la calidad impregna a la persona y la guía en sus pautas de actuación, se trata pues de establecer protocolos concretos que den fe de esta impregnación de la calidad en el devenir de las personas y sus actuaciones frente a las organizaciones, en nuestro caso concreto lo anterior estaría referido a la Dirección Escolar. Estos protocolos se han ido estableciendo desde tiempos atrás hasta llegar al momento actual en el cual la calidad se ha adoptado como modelo de gestión de sistemas mediante la implantación de los conocidos Sistemas de Gestión de la Calidad, en adelante, SGC.

Se parte del convencimiento de que la Dirección Escolar se ejerce bajo criterios de calidad, independientemente de que se tenga o no se tenga implantado un SGC . Al mismo tiempo se pretende animar a la implantación de los SGC en los centros educativos con el fin de manifestar expresamente todas las actuaciones que con las mejores intenciones se llevan a cabo en estos.

No hay duda de que la implantación del SGC en los centros educativos contribuye a la impartición de una enseñanza de calidad en las mejores condiciones. Así mismo también esta claro que corresponde a la Dirección del Centro ejercer un papel catalizador conducente a involucrar a todos los miembros de la comunidad educativa del centro en el proceso de Calidad y Mejora Continua.

2.- CLAVES DE LA IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD EN EL CENTRO EDUCATIVO.

Para ayudar a clarificar algunas dudas que nos pueden surgir del por qué de la implantación de un SGC en un centro educativo se plantearán una serie de cuestiones a las cuales se ira dando respuesta.

1.- ¿Qué pretendemos cuando implantamos un SGC en un centro educativo?

► **Garantizar el cumplimiento de los preceptos que pretenden, con buen criterio, que en el Sistema Educativo se imparta una enseñanza de calidad,**

cabe destacar algunas definiciones:

La OCDE (1995) define: "la educación de calidad es aquella que asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta".

J. Mortimore define: "La escuela de calidad es la que promueve el progreso de sus estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, sociales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo. Un sistema escolar eficaz es el que maximiza la capacidad de las escuelas para alcanzar esos resultados."

Para que las definiciones anteriores sean una realidad se hace necesaria la gestión de los centros educativos de acuerdo con los criterios establecidos en las normas ISO 2001:2000 de aplicación a los Sistemas de Gestión de la Calidad, luego se tendrá implantado el SGC o no, pero está claro que para conseguir los objetivos de las definiciones el modelo de gestión ha de ser coincidente con lo planteado en ISO 2001:2000 . Que duda cabe que al mismo tiempo la propia Administración Educativa debe dotarse del mayor número posible de indicadores de calidad. En este sentido, la legislación actual hace un reconocimiento expreso de la necesidad de contar con un Sistema Educativo de Calidad, por tanto hay que entender que el modelo se debe aplicar tanto a los centros educativos como a la propia Administración Educativa.

El hecho de pretender gestionar los centros educativos de acuerdo con la teoría de sistemas no implica que se tenga que perder la perspectiva de la función social que acomete la institución asegurando la equidad en la educación.

Nos encontramos en el siglo XXI, afortunadamente los estados hoy día tienen incluso más importancia que en otros tiempos, pero también es de agradecer que gracias al progreso de las sociedades de nuestro entorno nuestro modelo social ha cambiado. Nuestro estado nos protege hasta límites impensables hace veinticinco años, ejemplos de ello son: ampliación de la edad de escolarización, comienzo de la escolarización a los cero años, incentivos económicos al nacimiento de hijos, gratuidad de los libros de texto, implantación y mantenimiento de un sistema de formación continua, implantación de un sistema de educación de adultos, gratuidad de dentistas para los menores, etc., etc. no obstante al mismo tiempo se nos pide que colaboremos en la construcción de un modelo social equitativo para lo cual la

participación y el esfuerzo se constatan como hechos garantes del progreso de nuestra sociedad.

Por tanto, una cosa será la perspectiva social con un compromiso claro de ayuda y beneficio hacia las clases más desfavorecidas y otra cuestión será la necesidad optimizar nuestros recursos. "Es muy importante dar, pero al mismo tiempo también es importante exigir, en caso contrario el equilibrio de la convivencia humana se ve desfavorecido."

En este sentido el Sistema Educativo juega un papel fundamental ya que por él pasan todas las personas configuran nuestra sociedad y es conveniente que vean un Sistema organizado que da respuesta a sus necesidades y que al mismo tiempo aborda los problemas inherentes a la actividad educativa con eficiencia y eficacia.

Por tanto queda más que justificado que la gestión de los centros educativos se ha de hacer de forma que quede garantizada la calidad y la equidad de los mismos, al mismo tiempo que se exigen unos resultados a todos los niveles.

Otra de las pretensiones a alcanzar cuando implantamos un SGC sería:

► *Conseguir que todos los miembros de la comunidad educativa estén lo más integrados posible en un proyecto común para dotar al centro de una identidad propia que garantice además de la impartición de una enseñanza de calidad el mayor grado de satisfacción de todos los miembros de la comunidad educativa, lo dicho anteriormente se puede fundamentar en la siguiente reflexión:*

"Cuando implantamos un SGC en un centro educativo, pretendemos interactuar los diferentes factores que definen la cotidianeidad del centro educativo para conseguir que este sea lo más adecuado al uso, asimismo pretendemos que esta adecuación al uso se consiga con el mayor grado satisfacción posible de las necesidades tanto implícitas como expresadas de los miembros de la comunidad educativa del centro"
(José García)

Bajo mi punto de vista, si no se alcanza el objetivo planteado en este punto, difícilmente se puede conseguir una enseñanza de calidad acorde a las definiciones dadas anteriormente. Es poco probable maximizar la capacidad de las escuelas sin que halla un alto grado de satisfacción por parte de lo denominamos "clientes internos", entendiendo que estos fundamentalmente son el profesorado y el personal de administración y servicios.

En los distintos estadios por los que ha ido pasando la Calidad a través de los tiempos se llega al momento actual en el que nos encontramos: "Calidad Total". En este estadio los trabajadores de las organizaciones son considerados como clientes internos a los que hay que satisfacer, del grado de satisfacción de los clientes internos dependerá en gran medida el éxito de la organización.

Estas afirmaciones son principios sobre los que se basa la "Calidad Total" y que tan buenos resultados le están dando a organizaciones de todo el mundo.

Por tanto, a la escuela pública, como sistema que es, le serán de aplicación todas las técnicas tendentes a dotarlas del mayor grado de eficacia y eficiencia posibles, sin que esto tenga que desvirtuar lo más mínimo los objetivos finales de dicha institución.

El tercer objetivo a conseguir con la implantación del SGC en el centro educativo sería:

► *Demostrar mediante la documentación pertinente que el centro educativo es acorde a los fines para los cuales ha sido puesto al servicio de una realidad social.*

Esta demostración, que en los SGC queda garantizada mediante la documentación del sistema, es la carta de presentación del centro y todos los miembros de la comunidad educativa del centro han de sentirse plenamente identificados y satisfechos con los objetivos alcanzados o planteados.

Del grado de satisfacción de los factores que intervienen en el proceso dependerá en gran medida el éxito de la organización, la satisfacción dependerá en gran medida de la identificación e implicación con el proyecto que se está desarrollando en el centro y, evidentemente, la identificación e implicación dependerán del grado de conocimiento del proyecto que se está desarrollando.

La demostración de los logros alcanzados en el centro educativo garantizados por el SGC han de servir para generar confianza en los ámbitos de actuación del centro:

- Administración Educativa.
- Otras Administraciones.
- Asociaciones empresariales.

- Asociaciones culturales.
- Madres y padres, etc.

Entre otros, estos serian ejemplos de estamentos en los cuales el centro educativo tiene la obligatoriedad de demostrar su buen hacer, para ello hay que: "Decir lo que se hace, hacer lo que se dice, poderlo demostrar."

Para poder demostrar lo que se hace es preciso documentar las actuaciones que llevamos a cabo dentro del centro educativo, en contra de lo que se pudiera pensar gran parte de la documentación necesaria ya la tenemos confeccionada en el centro educativo.

El siguiente objetivo perseguido con la implantación del SGC es:

► *Establecer una estrategia de mejora continua que garantice que el centro educativo se adecua en cada momento a las necesidades de su entorno.*

En una enseñanza de calidad es fundamental promover la innovación de forma continua, solo de esta manera estaremos en disposición de prestar un servicio adecuado al uso. Este es uno de los objetivos clave de los SGC.

La mejora continua es uno de los aspectos hacia los cuales hay que motivar al personal que presta sus servicios en el centro. Es verdad que la gran mayoría de profesorado, consciente o inconscientemente, esta involucrado en un proceso de Mejora Continua, basado en la reflexión de su práctica docente, se trata pues de explicitar y plasmar en ciertos documentos esta readaptación continua compartiendo las experiencias y aplicando los mejores criterios para que redunden de forma positiva en aras de una escuela de calidad.

Por tanto de la capacidad de la Dirección y del Responsable de Calidad para motivarnos en este sentido, dependerán las garantías de éxito en la impartición de una enseñanza equitativa y de calidad en el centro educativo.

Que duda cabe, que al mismo tiempo las distintas Administraciones han de poner al servicio de la Escuela Publica los mecanismos convenientes que garanticen que el esfuerzo del personal al servicio del centro educativo se vean recompensados en su justa medida.

Esta es una cuestión clave, todas las buenas intenciones se ven truncadas más pronto que tarde si no están acompañadas de medidas económicas que satisfagan las expectativas de las personas implicadas en el proceso de mejora. Es cierto que cuando oímos hablar de educación a nuestros gobernantes todo son elogios hacia la labor de los enseñantes pero también hay que manifestar que los enseñantes necesitan los elogios justos y una remuneración económica más acorde a las tareas más que desempeñan. Tareas que en una sociedad cada vez más compleja y diversa también son más complejas y más diversas. Existiendo una especial sensibilidad en el sentido de que la remuneración no es acorde a la responsabilidad y tarea desempeñada.

2.- ¿Cuáles son las características que deben definir un centro educativo gestionado bajo los fundamentos de los SGC?

► *Compromiso total por parte de la dirección.*

Corresponde al director del centro:

- Liderar el proyecto del centro contemplando la implantación y consolidación del SGC como uno de sus objetivos fundamentales, independientemente de que se quiera obtener la certificación de dicho sistema o no.
- Tener el convencimiento de que la gestión mediante la implantación de un SGC va ha reportar beneficios para todos los miembros de la comunidad educativa del centro.
- Informar y motivar a los miembros de su equipo y al resto del claustro para que participen del proceso de implantación y gestión del SGC.
- Informar y motivar al resto de miembros de la comunidad educativa de los beneficios de la implantación del SGC así como de la necesidad de su participación en el mismo.
- Demostrar con sus actos que el centro al cual dirige se esta gestionando al máximo nivel bajo las directrices de la legislación vigente y de acuerdo con estándares dictados por la norma UNE – EN – ISO 9001:2000 y de todas aquellas que le sean de aplicación.

La segunda característica a destacar será:

► *Definición de un proyecto propio acorde a la realidad socioeconómica del entorno en que se desarrolla la actividad educativa.*

Con la concreción de un proyecto propio y diferenciado se consigue dotar al centro de una identidad propia que le hace diferente del resto de centros educativos. Para ello se establecerán normas y fines que deberán ser aceptadas y compartidas por toda la comunidad educativa.

Esta identidad propia es uno de los pilares fundamentales para garantizar la calidad de las enseñanzas impartidas en el centro, al mismo tiempo es motivo de satisfacción de los clientes tanto internos como externos del centro, por otro lado constituye una seña de identidad ante la sociedad del entorno donde se desarrolla la actividad.

La autonomía actual de los centros educativos reconocida por la LOE y por la LEA obliga por imperativo legal a contar con este proyecto independientemente de que se tenga implantado o no el SGC, la pretensión sería que este documento no sea solo un precepto legal sino que sea una seña de identidad del centro para orgullo de sus miembros.

Otra característica a tener presente en el desarrollo del SGC es:

► *Generación de una serie de documentos que establezcan los protocolos de actuación en todas las situaciones que se pudieran presentar en el quehacer diario de la actividad educativa del centro.*

El centro educativo es un subsistema que puede ser analizado como un sistema propio por tanto, puede ser descompuesto en procesos interrelacionados unos con otros. Cada uno de estos procesos se realizan de acuerdo con una serie de procedimientos, mientras más documentados estén los procedimientos más fácilmente se realizarán y menos ambiguos serán. Procedimientos bien documentados darán lugar a procesos eficaces y eficientes. Procesos eficaces y eficientes mantienen al sistema activo y con capacidad para realizar intercambios con otros sistemas garantizando por tanto la propia supervivencia del sistema en condiciones ventajosas.

Por lo anteriormente dicho es evidente que la segmentación y documentación son sinónimos de eficiencia por tanto segmentación y documentación son indicadores de una calidad demostrada.

Es preciso hacer la segmentación y documentación con la mayor racionalidad posible ya que en ocasiones se cae en el absurdo al generar una cantidad de documentos excesivos para la ejecución de procedimientos básicos.

La cuarta característica a tener en cuenta será:

► *Establecimiento de un plan de formación del profesorado encaminado a satisfacer las necesidades tanto del alumnado, como las propias del profesorado.*

La formación continua es algo que se constata como necesario para el pleno desarrollo de la persona, por tanto esta será una cuestión clave para que el profesorado como cliente interno de la organización satisfaga sus necesidades.

La satisfacción propia del personal que presta servicios en el centro educativo repercutirá directamente en la satisfacción de las necesidades de las personas que esperan del centro educativo que ellos mismos, sus hijos, etc. reciban un servicio educativo basado en la satisfacción plena de sus necesidades expresadas o implícitas.

En el momento actual y para el profesorado con un determinado número de años de servicio resulta complicado atraerlo hacia la formación continua, solo se conseguirá si la Administración Educativa articula los mecanismos necesarios para que la realización de esta formación pueda tener una repercusión inmediata en el quehacer diario del profesorado en el desarrollo de su actividad.

Si más o menos vamos teniendo claro que la implantación de un SGC en nuestro centro educativo nos puede reportar a corto plazo más ventajas que los inconvenientes que pudiera representar el sobreesfuerzo inicial de documentación del sistema, posiblemente nos estemos haciendo la siguiente pregunta:

3.- ¿Qué hay que hacer para empezar el proceso de implantación del SGC?

Como he dicho al principio los SGC son algo normalizado y perfectamente

estructurado que se lleva a cabo de acuerdo con las normas UNE – EN – ISO 9001:2000, pero también hemos dicho que la calidad es inherente a la condición humana, es parte de la propia evolución por tanto, este puede ser un buen principio para comenzar.

En base a nuestro buen quehacer, ¿en qué situación nos encontramos?

Para empezar a responder esta pregunta sería conveniente que identifiquemos el mayor número posible indicadores que nos den idea del grado de calidad con el que cuenta el centro educativo.

Para ello puede servir de gran ayuda la publicación de la Dirección General de Evaluación Educativa y Formación del Profesorado de la Junta de Andalucía “Evaluación de los Centros Docentes”. En este texto encontraremos los indicadores con sus correspondientes predictores que nos permitirán hacer una autoevaluación para conocer en la situación en que se encuentra nuestro centro educativo. Por otro lado hemos de decir que la autoevaluación va a empezar a ser obligatoria y evaluable de acuerdo con lo dispuesto en el Art. 145 de la LOE.

Esta tarea de autoevaluación hemos de afrontarla con optimismo y sin temor, en el mismo texto antes citado se dice lo siguiente:

“Aunque la necesidad de la evaluación de los centros es proclamada tanto por los expertos en educación como por la Administración educativa, la realidad muestra que su concreción en la práctica es una actividad ocasional, asistemática y dispersa, cuando no inexistente, llamando la atención el hecho de que, hasta ahora, los centros docentes no hayan sido evaluados de una manera rigurosa; tanto desde dentro, para comprobar el resultado de su actividad y mejorar la toma de decisiones; como desde fuera para ver si cumplen el compromiso social y educativo que la sociedad les encomienda.”

Por tanto sea cual sea el resultado de la autoevaluación, al menos podremos decir que la hemos hecho y que hemos sacado conclusiones para aplicar técnicas de mejora y para saber de que punto partimos si queremos implantar un SGC. Aunque como hemos dicho en el momento actual, independientemente de que implantemos el SGC o no, la tarea de autoevaluación y en consecuencia de adopción de medidas tendremos que hacerla obligatoriamente.

Una vez hecha esta autoevaluación habría que tener en cuenta que ISO 9001:200 cuenta con cuatro pilares básicos para la implantación de SGC, estos son:

La Responsabilidad de la Dirección.

La Gestión de los recursos.

La realización de los procesos.

Análisis y Mejora Continua.

Llegado este punto, es conveniente que contemos con el asesoramiento de alguien experto en la materia para que nos indique los pasos a seguir en el proceso de implantación si el objetivo final es conseguir la certificación del sistema.

Para ir terminando quiero volver a incidir en el papel preponderante que tiene el director en conseguir que llegue a buen puerto el proceso de implantación del SGC.

“En casi todos los países de Europa y del mundo, las direcciones son profesionales, es decir, ejercen una función específica de manera estable, de tal forma que este es uno de los factores que permite que los directores y las directoras sean los líderes reales y efectivos del centro, los impulsores de los proyectos educativos y los que orientan los centros hacia la mejora de resultados y la excelencia educativa.” (Federación de asociaciones de directivos de centros educativos públicos)

Independientemente de lo que se piense sobre la profesionalización de los directores de los centros públicos si que esta claro que han de reunir todas las demás cualidades expresadas en el párrafo anterior si efectivamente deseamos una escuela de calidad, equitativa en la que la mayoría de sus miembros se encuentren satisfechos.

DEFINICIONES:

Calidad

Resultado de una serie de procesos que llevan a un desarrollo oportuno y continuo de cada acción en la organización.

Calidad Total.

Conjunto de condiciones que permiten asegurar la mejora continua de los procedimientos, procesos, actividades y manejo de recursos, con la finalidad de controlar, prevenir y eliminar cualquier tipo de deficiencia en la presentación o producción de los bienes y servicios que dan a sus clientes o usuarios, con el propósito de proporcionar la máxima satisfacción con la mayor eficacia y eficiencia.

Cliente Interno

Persona o departamento que recibe un producto, servicio o información (Output) que sale de otra persona o departamento de la misma organización.

Eficacia.

Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado. Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos.

Eficiencia.

Uso racional de los recursos con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado. A mayor eficiencia menor la cantidad de recursos que se emplearán, logrando mejor optimización y rendimiento.

Equidad.

Viene del latín *aequitas*, de *aequus*, igual. Tienen una connotación de justicia e igualdad social con responsabilidad y valoración de la individualidad, llegando a un equilibrio entre las dos cosas, la equidad es lo justo en plenitud.

Indicador

Magnitud utilizada para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos, en la ejecución de un proyecto, programa o actividad. Resultado cuantitativo de comparar dos variables.

ISO 9001:2000

La **Norma ISO 9001: 2000** ha sido elaborada por el Comité Técnico ISO/TC176 de ISO Organización Internacional para la Estandarización, y especifica los requisitos para un **sistema de gestión de la calidad** que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales.

Mejora Continua.

La tendencia del Modelo a obtener progresivamente mejores resultados, mediante la detección de errores, anomalías y la revisión constante de sus procesos y procedimientos.

Sistema.

Conjunto de partes o elementos organizadas y relacionadas que interactúan entre sí para lograr un objetivo. Los sistemas reciben (entrada) datos, energía o materia del ambiente y proveen (salida) información, energía o materia.

Sistema de Gestión de la Calidad.

Es el conjunto de elementos interrelacionados de una empresa u organización por los cuales se administra de forma planificada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes.

BIBLIOGRAFIA

Evaluación de los centros docentes (Dirección General de Evaluación Educativa y Formación del Profesorado de la Junta de Andalucía)

Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación.

Ley 17/2007 de 10 de diciembre, de Educación de Andalucía.

www.calidadlatina.com

www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/inf/Lib5042/cap2.htm

<http://dewey.uab.es/pmarques/calida2.htm>

<http://www.umanizales.edu.co/~redesom/contenidos/central/redesom01.htm>

http://www.diariosur.es/prensa/20061215/portada/sueldos-medicos-andaluces-cola_20061215.html

<http://www.alegsa.com.ar/Dic/sistema.php>
es.wikipedia.org/wiki/Equidad