

Hacer llegar la Calidad a las AULAS

**Claves del sistema integrado
de Calidad educativa y formativa**

Enric Nebot
Gerente de Ventas de Certificación
TÜV Rheinland Ibérica ICT, SA

Federico Malpica
Director de Escalae

Los centros educativos y formativos que han trabajado ya en materia de Calidad saben que básicamente se trata de reflexionar sobre los procesos, y una vez que están estandarizados revisarlos con una dinámica de mejora continua a través de la aplicación del ciclo de la mejora o PDCA. La evaluación de los procesos se realiza mediante indicadores que nos permiten evaluar sus resultados y su rendimiento. Pero para estandarizar las mejoras es necesario implantar un sistema de gestión. A nivel de un centro educativo, este sistema de gestión lo proporciona la norma ISO 9001 de forma común y lógica como para cualquier otra organización; así mismo, dicha norma se puede completar aplicando los criterios de interpretación establecidos por la norma ISO 29990 para la formación, y el camino hacia la excelencia puede seguir los criterios del modelo europeo EFQM.

En este sentido, el concepto de Calidad está llegando ya con fuerza en los centros educativos y formativos. Nadie niega ya que la Calidad orientada a la gestión de los procesos de la organización es necesaria porque “si seguimos haciendo lo mismo obtendremos los mismos resultados”, ¿no es cierto?

Sin embargo, a nivel de aula (entendido como el espacio donde se enseña y se aprende): ¿Quién proporciona los indicadores que permiten determinar cuándo una práctica profesional es más o menos apropiada? ¿Quién determina el sistema de gestión que permita evaluar los resultados, el rendimiento, y que permita aplicar el ciclo de mejora en el aula?

Una de las definiciones más simples y realistas sobre la Calidad es la que expresa Walter A. Shewart: “*La Calidad es el resultado de la interacción entre dos dimensiones: la dimensión subjetiva (del cliente) y la dimensión objetiva (lo que garantiza el producto o servicio)*”.

Si podemos definir así el término “Calidad”, ¿cómo se puede concebir la “Calidad educativa”? Vamos a analizarlo: ¿Cuál es la **dimensión subjetiva** en la educación? ¿Será que la escuela esté bien ordenada? ¿Será que tenga muchas relaciones con el entorno? ¿Que sea una “escuela verde” o una “escuela 2.0”? Puede ser que sí, pero: ¿que es lo que cualquier usuario pide un centro educativo o formativo? Aprender. La dimensión subjetiva tiene todo que ver con cumplir la promesa que hace el centro sobre las finalidades de aprendizaje del alumnado o participantes de la formación. En cierto momento, los usuarios siempre se preguntan: “¿me cumplirán lo que dicen que sabré, sabré hacer y seré cuando acabe la formación?”

Y ¿cuál es la **dimensión objetiva** en la educación? ¿Tal vez es ofrecer una organización adecuada, unas buenas instalaciones, un clima de trabajo adecuado, unos procesos muy bien registrados? Puede ser que sí, pero: ¿qué es lo que cualquier centro educativo o formativo debe garantizar? Los resultados de aprendizaje. La dimensión objetiva tiene todo que ver con garantizar en cada una de las unidades didácticas de todas las aulas, de todas las clases, de todos los cursos o programas, unos procesos educativos que permitan obtener los resultados de aprendizaje prometidos en cada uno de los alumnos, alumnas o participantes de la formación.

Por lo tanto, siguiendo a Walter A. Shewart, podríamos definir la **Calidad educativa** como “*El resultado de la interacción entre dos dimensiones: la dimensión subjetiva (los fines del aprendizaje) y la dimensión objetiva (los resultados del aprendizaje)*”.

Teniendo esto en cuenta, cualquier sistema de **Calidad educativa** debería hacer un recorrido desde el aula hacia la organización, garantizando los procesos educativos como ya se garantizan los procesos organizativos.

Este enfoque supone que el servicio educativo o formativo esté centrado en el aprendizaje, con modelos de gestión participativos y que integran la mejora continua como un proceso para satisfacer las necesidades educativas, mediante equipos profesionales docentes para llegar a que el alumnado reciba una educación o formación con resultados de aprendizaje adecuados a las finalidades educativas prometidas.

De esta manera, podríamos reinterpretar los 8 Principios de excelencia (en que se basan los principales modelos de Calidad y excelencia a nivel mundial), de la siguiente manera:

1. Orientación a los resultados de aprendizaje.
2. Orientación a las finalidades educativas/formativas.
3. Liderazgo y coherencia con las finalidades educativas/formativas.
4. Gestión por procesos y principios del aprendizaje. En especial los procesos claves (de enseñanza/aprendizaje).
5. Desarrollo e implicación de las personas, sobre todo las directamente relacionadas con la práctica educativa/formativa.
6. Aprendizaje, innovación y mejora continua en el aula.
7. Desarrollo de alianzas para reforzar los procesos educativos/formativos.
8. Responsabilidad social en coherencia con las finalidades educativas/formativas.

Si introducimos estos principios en los sistemas de gestión de la Calidad y la excelencia actuales, veremos que se convierten en sistemas que ayudan a mejorar la Calidad educativa o formativa, así como los resultados de aprendizaje.

Estos principios de excelencia desde un enfoque educativo nos obligan a volver a la pregunta inicial sobre “¿quién proporciona los indicadores que permiten determinar cuándo una práctica educativa/formativa es más o menos apropiada?”. Sabemos que los sistemas de gestión actuales no son capaces de proporcionar estos indicadores porque no profundizan en la finalidad del aprendizaje. Es por ello que se necesita una especificación técnica del sector para complementar estos sistemas, que contenga los indicadores sobre los procesos de enseñanza-aprendizaje y conformar así un verdadero Sistema Integrado de Calidad Educativa / Formativa (ver Figura 1):

Según estos principios y basándonos en los esquemas internacionales reconocidos podemos generar una sinergia entre ellos, por ejemplo, iniciando la gestión de procesos con la norma ISO 9001 o la 29990, continuando la mejora continua según estos principios y los del modelo Europeo de Excelencia EFQM y complementando estos dos sistemas con la Calidad de la enseñanza-aprendizaje que proporciona Escalae, como especificación técnica del sector educativo / formativo enfocada claramente a los resultados de las finalidades educativas.

A continuación se muestra un paralelismo del modelo EFQM, los requisitos de las normas ISO 9001 y la ISO 2990, con la necesidad de aplicar los indicadores de Escalae para el proceso clave de la enseñanza y aprendizaje, trabajando desde la **dimensión subjetiva** mencionada de las finalidades del aprendizaje y el seguimiento-medida de la **dimensión objetiva** de los resultados de aprendizaje.

Conclusiones

Un sistema de gestión integrado de la Calidad educativa, con un enfoque desde el aula hacia la organización y una evaluación unificada desde un punto de vista sistémico, es mucho más potente y tiene varias utilidades para un centro educativo o formativo. Entre otras:

1. Da fuerza al equipo directivo y a los docentes para impulsar el cambio.
2. Refuerza los sistemas de Calidad con sentido educativo.

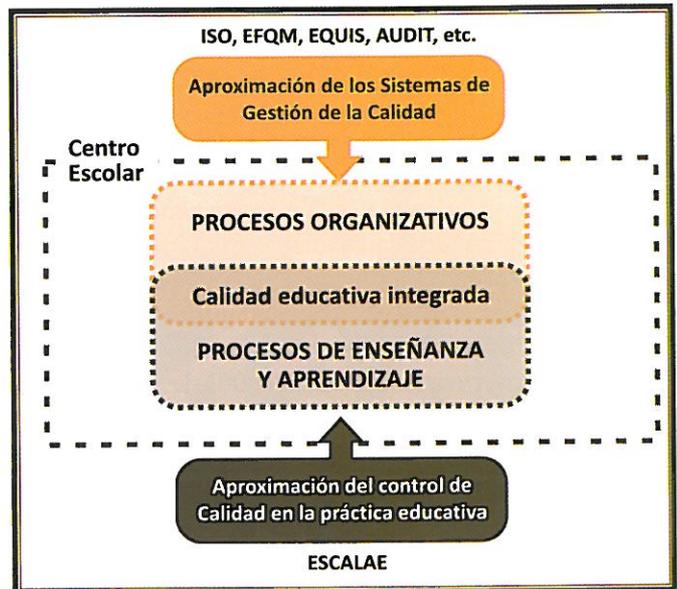


Figura 1. Modelo de Calidad Educativa integrado

3. Garantiza el trabajo de mejora continua en el aula (práctica reflexiva, investigación-acción, círculo de mejora continua) y por lo tanto, la mejora de los resultados de aprendizaje.
4. Ayuda a dar mayor validez y utilidad a los documentos orgánicos de los centros (PEC, PCC, Estilo Metodológico, ideario, planes y programas...).
5. Mejora la participación de agentes de apoyo externo para la formación docente, la asesoría pedagógica y la consultoría educativa, dándole a dicha participación un objetivo específico, así como un enfoque adecuado y aprovechable.

En pleno siglo XXI queda claro para prácticamente todas las profesiones, que sólo es posible mejorar los resultados del trabajo, si éstas se adaptan al cambio y aceptan dicho cambio como algo necesario para la mejora de forma continua. En este sentido, los centros de enseñanza no pueden ser la excepción, ya que la sociedad cambia constantemente, así como los retos a los que se enfrentarán todos los usuarios que en estos momentos están en sus aulas.

Adaptar los contenidos de lo que se enseña y cumplir a la par con los resultados de aprendizaje esperados por las pruebas nacionales y los estudios internacionales (como PISA), requiere que las entidades educativas y formativas implementen un proceso continuo de autorreflexión sobre su Calidad educativa y verifiquen si su práctica profesional está aportando los resultados esperados y satisfaciendo las expectativas de la sociedad presente y futura. □

Modelo de Excelencia EFQM	Norma ISO 9001:2008	Norma ISO 29990:2010	Especificación Técnica para la educación y la formación: Escalae
1. Liderazgo			
<p>Subcriterio 1a: Los directivos y mandos intermedios desarrollan la misión, visión y valores del centro / unidad, actúan de acuerdo con ellos, implican personalmente en garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de su organización.</p>	<p>5. Responsabilidad de la dirección. La Política de Calidad y la definición del sistema de gestión.</p>	<p>3. Determinar las necesidades de aprendizaje: Con anterioridad a ofrecer servicios de aprendizaje, y para orientar estos eficazmente, el proveedor de servicio del aprendizaje asegurará que sea realizado un análisis de necesidades del aprendizaje.</p>	<p>Mediante el Plan Estratégico Pedagógico (PEP), se define una política de Calidad de la práctica educativa que no es arbitraria ni obedece a criterios personales o imposiciones, sino que establece un cambio basado en las finalidades educativas del centro educativo y en el conocimiento de cómo aprendemos las personas.</p>
<p>Subcriterio 1b: Los directivos y mandos intermedios de la organización se implican personalmente con clientes, partners y representantes de la sociedad en actividades de mejora conjunta.</p>	<p>8.2.1. Enfoque al cliente de la ISO 9001.</p>	<p>4.10 Retroalimentación de las partes interesadas: El Proveedor de Servicio del Aprendizaje utilizará sistemas para feedback de las partes interesadas en los servicios de aprendizaje proporcionados, para analizar, responder y, cuando proceda, actuar en consecuencia. El Proveedor tendrá un sistema para gestionar quejas y apelaciones, y lo comunicará a las partes interesadas.</p>	<p>Para la práctica educativa, los responsables de la dirección y los docentes del centro educativo participan en la elaboración del (PEP) y el seguimiento de las Comunidades de Mejora.</p>
<p>Subcriterio 1c: Los directivos y mandos intermedios de la organización motivan, apoyan y reconocen a las personas que trabajan en ella.</p>	<p>5.5.3. y 5.1. Responsabilidad y autoridad, comunicación interna y competencia, formación y toma de conciencia.</p>	<p>4.7. El Proveedor de Servicios del Aprendizaje, cuando proceda, implementa procedimientos para informar y consultar con el personal y asociados.</p>	<p>Toda la comunidad participa, liderada por el equipo de dirección, en la definición de la función social de la enseñanza en el centro educativo que sirve de referente para comenzar el proceso de Calidad en las aulas (la práctica educativa).</p>
2. Política y estrategia			
<p>Subcriterio 2: La estrategia se fundamenta en la siguiente información: expectativas actuales y futuras de los grupos de usuarios / clientes, y medidas del rendimiento, investigación, aprendizaje y creatividad de la organización.</p>	<p>Política de Calidad, planificación y objetivos.</p>	<p>4.2. Documentar un plan de negocio de acuerdo con las prácticas de planificación empresariales aceptadas.</p>	<p>Las políticas y estrategias de la práctica educativa, el desarrollo docente y la organización escolar se basan en la promesa que se hace al alumnado de qué perfil de competencias tendrá al terminar la formación en el centro, es decir, en las finalidades educativas desarrolladas en el PEP.</p>

Modelo de Excelencia EFQM	Norma ISO 9001:2008	Norma ISO 29990:2010	Especificación Técnica para la educación y la formación: Escalae
Subcriterio 2b: Desarrollo, revisión y actualización de la estrategia.	Planificación del sistema.	4.3. Establecerá procedimientos para revisar su sistema de administración en intervalos previstos, para asegurar su continuidad, adecuación y efectividad, incluyendo las políticas y los objetivos relacionados.	Una vez establecidas las finalidades educativas como la piedra angular de la institución, se establece la metodología común del centro educativo en función de estos fines y de protocolos técnicos e indicadores sobre las estrategias didácticas más adecuadas. Posteriormente, es el resultado de las comunidades de mejora de la práctica educativa y las auditorías internas / externas que ofrecen información para la toma de decisiones sobre acciones y estrategias a corto plazo.
Subcriterio 2c: Despliegue de la estrategia mediante un esquema de procesos clave y comunicación e implantación de la misma.	Requisitos generales de la ISO 9001 de enfoque a procesos e implantación del sistema.	3.1.3. Contenido y procesos de aprendizaje: El contenido de aprendizaje y el proceso de aprendizaje tienen en cuenta las necesidades de cualquier parte interesada; el contenido de aprendizaje y el proceso tienen en cuenta los resultados de aprendizaje.	
Subcriterio 2d: Despliegue de la política y estrategia mediante esquema de procesos clave.	Definición de procesos, procesos clave.		
3. Personas			
Subcriterio 3a: Como el centro / servicio / unidad planifica, gestiona la adecuación del personal a sus necesidades, y mejora la gestión de los recursos humanos.	6. Gestión de los Recursos Humanos.	4.6 Gestión de Recursos Humanos 4.6.1 Competencias del personal y asociados del Proveedor de Servicios del Aprendizaje (PSA).	El diagnóstico y elaboración del PEP ofrece información muy valiosa sobre el perfil competencial del profesorado, lo que permite ajustar al máximo los planes de formación de los mismos.
Subcriterio 3b: Como el centro / servicio / unidad desarrolla y mantiene el conocimiento y capacidad de sus recursos humanos, practica la transferencia de autonomía, y potencia la implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas.	Recursos humanos y responsabilidad y autoridad.	4.6.2 Evaluación de las competencias del PSA, gestión del rendimiento y desarrollo profesional.	Se fundamenta con indicadores sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje, la planificación de la formación docente, el desarrollo de la práctica educativa y el apoyo necesario para implementar las mejoras.

Modelo de Excelencia EFQM	Norma ISO 9001:2008	Norma ISO 29990:2010	Especificación Técnica para la educación y la formación: Escalae
<p>Subcriterio 3c: Implicación y toma de responsabilidades por parte de las personas de la organización.</p>			<p>El profesorado tiene la oportunidad de desarrollar sus competencias para aplicar la metodología pedagógica común del centro, reflexionar de manera compartida y fundamentada sobre su práctica educativa, y ser supervisado de manera adecuada.</p>
<p>Subcriterio 3d: Existencia de diálogo y comunicación entre las personas de la organización.</p>			<p>El PEP permite saber, de manera específica y fundamentada, las prácticas educativas más adecuadas. Por lo tanto, permite un reconocimiento del profesorado que lo hace así y puede estar ligado a su carrera profesional ejerciendo de formador de formadores en la Comunidad de Mejora de su centro.</p>
<p>4. Alianzas y recursos</p>			
<p>Subcriterio 4a: Gestión de las alianzas externas y los recursos económicos y financieros.</p>	<p>Objetivos de Calidad y resultados de mejora continua, infraestructura, compras, ambiente de trabajo.</p>		<p>La gestión de las alianzas externas, el inmueble, el equipamiento y toda la infraestructura deben estar al servicio de las finalidades educativas y por tanto de los objetivos, contenidos y la metodología necesaria para enseñarles. Esta relación jerárquica queda establecida en el PEP.</p>
<p>Subcriterio 4b: Gestión de los edificios, equipos y materiales.</p>	<p>6.3. infraestructuras.</p>	<p>4.8 Asignación de recursos El PSA asegurará que su personal y asociados así como los recursos de aprendizaje están seleccionados y desplegados,</p>	<p>Ayuda a definir los requisitos necesarios en la infraestructura (inmueble y equipamiento) y los perfiles docentes, para cumplir con la metodología pedagógica común. Desarrolla los perfiles docentes a través de las comunidades de mejora.</p>
<p>Subcriterio 4c: Gestión de la tecnología y los sistemas de información, conocimiento y de la propiedad intelectual.</p>		<p>teniendo en cuenta cualquier necesidad específica, y que los recursos de aprendizaje tienen un mantenimiento adecuado.</p>	

Modelo de Excelencia EFQM	Norma ISO 9001:2008	Norma ISO 29990:2010	Especificación Técnica para la educación y la formación: Escalae
5. Procesos			
Subcriterio 5a: Gestión sistemática de los procesos, y diseño de estos.	7. Realización del producto.	3.2 Diseño de los servicios de aprendizaje.	En función de la coherencia existente entre lo que se pretende enseñar (objetivos), cómo se enseña en las aulas (metodología) y como se informa de su cumplimiento (evaluación) se puede
Subcriterio 5b: Como el centro / servicio / unidad introduce las mejoras necesarias en los procesos mediante la creatividad y capacidad de innovación del personal, para satisfacer a los clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.		3.2.1 Especificación de los objetivos y alcance de los servicios de aprendizaje. 3.2.2 Especificación de medios de apoyo y control de la transferencia del aprendizaje. 3.2.3 planificación de Currículo. 3.3 Provisión de servicios de aprendizaje.	supervisar, entender y mejorar la práctica educativa del centro. El diagnóstico queda establecido en el PEP pero su revisión periódica mediante auditorías es necesaria. Además, la Gestión de Proyectos Educativos permite sistematizar la mejora de lo que se hace en las aulas.
Subcriterio 5c: Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.	Apartado 7 de la norma y 8.2.1 satisfacción del cliente.	3.3.1 Información y orientación. 3.3.2 Asegurar disponibilidad y accesibilidad de aprender recursos. 3.3.3 El entorno de aprendizaje.	
		3.4 Controlando la entrega de los servicios de aprendizaje 3.5 Evaluación llevada a cabo por aprender proveedores de servicio 3.5.1 objetivos de Evaluación y alcance 3.5.2 Evaluación del aprendizaje 3.5.3 Evaluación del servicio de aprendizaje.	La certificación de la Calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje, donde se ve el nivel de desarrollo del Plan de mejora pedagógica, permite reconocer el trabajo realizado por los docentes, además de ser un motivador para la satisfacción de los usuarios de la formación y los grupos de interés.
6.Resultados en los clientes			
Subcriterio 6a: Medidas directas de la percepción del cliente externo.	8.2.1 satisfacción del cliente.	3.5 Evaluación llevada a cabo por los proveedores de servicio del aprendizaje. 3.5.1 objetivos de Evaluación y alcance.	Ayuda a planificar y llevar a cabo las actividades de seguimiento, medición, análisis y mejora de la práctica educativa en las aulas.
Subcriterio 6b: Medidas indirectas relacionadas con la percepción del cliente externo.	8.2.1 satisfacción del cliente.	3.5.2 Evaluación del aprendizaje. 3.5.3 Evaluación del servicio de aprendizaje.	Permite organizar auditorías periódicas de la práctica educativa para observar la coherencia entre la metodología/evaluación, los objetivos/contenidos y las finalidades educativas.

Modelo de Excelencia EFQM	Norma ISO 9001:2008	Norma ISO 29990:2010	Especificación Técnica para la educación y la formación: Escalae
7. Resultados en las personas			
Subcriterio 7a: Medidas directas relacionadas con la satisfacción de los profesionales.	6. Gestión de Recursos humanos, competencia, formación y toma de conciencia. Satisfacción cliente interno, mejora continua.	4.6 Gestión de Recursos Humanos. 4.6.1 Competencias del personal y asociados del Proveedor de Servicios del Aprendizaje (PSA).	En función de la coherencia existente entre lo que se pretende enseñar (objetivos), cómo se enseña en las aulas (metodología) y cómo se informa de su cumplimiento (evaluación) se puede supervisar, entender y reconocer las prácticas educativas más adecuadas del centro educativo / formativo. También se pueden configurar niveles profesionales para los docentes en función de su capacidad para cumplir con la metodología pedagógica común.
Subcriterio 7b: Medidas indirectas relacionadas con la satisfacción de los profesionales.			
8. Resultados en la Sociedad			
Subcriterio 8a: Medidas de percepción	Seguimiento y medición en la ISO 9001, análisis de datos	3.5 Evaluación llevada a cabo por los proveedores de servicio del aprendizaje	El profesorado y los responsables de una organización educativa pueden ser reconocidos por sus esfuerzos en la institucionalización de las mejoras pedagógicas de su centro educativo / formativo, mediante certificaciones de la mejora de la Calidad y la excelencia en los procesos de enseñanza y aprendizaje.
Subcriterio 8b: Indicadores de rendimiento	Seguimiento y medición en la ISO 9001, análisis de datos		
9. Resultados Claves			
Subcriterio 9a: Indicadores económicos del rendimiento de la organización (medidas de los resultados clave planificados por la organización y dependiendo del objeto y los objetivos de los mismos)	Análisis de datos y revisión por la dirección	4.9 auditorías Internas El PSA establecerá procedimientos para auditorías internas, para verificar el cumplimiento de la ISO 29990 y que el sistema de administración está siendo eficazmente implementado y mantenido.	Los resultados clave son los resultados de los procesos de enseñanza y aprendizaje, que pueden ser medidos y mejorados en función de un PEP y de trabajo constante en Comunidades de Mejora.
Subcriterio 9b: Indicadores del rendimiento de la organización. Son las medidas operativas que utiliza la organización para supervisar, entender, prever y mejorar los probables resultados clave del rendimiento de la misma.	Análisis de datos y revisión por la dirección.	04:10 Retroalimentación de las partes interesadas El PSA utilizará sistemas para la retroalimentación constante de los intereses de las partes en los servicios de aprendizaje proporcionados.	