



## CALIDAD E INNOVACIÓN EDUCATIVA EN LOS CENTROS.



© Dr. Pere Marquès Graells, 2002 (última revisión: 8/08/11 )

Departamento de Pedagogía Aplicada, Facultad de Educación, UAB

[¿qué entendemos por calidad?](#) - [factores que determinan la calidad en los centros](#) - [los centros eficaces](#) - [principios de la calidad total](#) - [los sistemas ISO-9000](#) - [modelo europeo para la gestión de la calidad](#) - [la calidad en el sistema educativo español](#) - [la calidad en los centros universitarios](#) - [la calidad en las escuelas](#) - [para lograr la innovación educativa](#) - [sobre las escuelas comprensiva y finlandesa](#) - [fuentes de información](#)

VER TAMBIÉN: [problemas en educación y la Ley de Calidad en la Educación frente a la Escuela del Futuro](#)

---

### ¿QUÉ ENTENDEMOS POR CALIDAD EN EDUCACIÓN?

El descenso de natalidad que se ha producido en nuestro contexto y la amplia oferta educativa existente sitúa a los centros docentes en una situación competitiva donde la calidad se convierte en un factor estratégico fundamental.

Pero por otra parte, los retos que nos hemos marcado de universalizar la escolarización inicial y de afrontar la formación permanente que la sociedad de la información demanda, solamente resultarán eficaces y tendrán sentido si se llevan a cabo desde una perspectiva de calidad.

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

No obstante hay que tener en cuenta que no es lo mismo preparar para la vida adulta en un entorno rural, relativamente sencillo y estable, que en el entorno complejo y cambiante de una enorme ciudad; ni es lo mismo educar aceptando sin más el modelo actual de sociedad que considerando la posible construcción de un mundo mejor para todos.

Otra definición sería: **"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."** (J. Mortimore)

Y la eficacia no estará en conseguir un buen producto a partir de unas buenas condiciones de entrada, sino en hacer progresar a todos los alumnos a partir de sus circunstancias personales. En este sentido conviene enfatizar en la calidad de los procesos escolares, y evitar dar un valor absoluto a los productos obtenidos.

**Según CLIMENT GINÉ** (a partir del artículo de CLIMENT GINÉ: *"Des de l'esfera dels valors"*. Publicado en el número 7 de la Revista de Blanquerna, URL-2002), **desde la esfera de los valores, un sistema educativo de calidad se caracteriza por su capacidad para:**

- Ser accesible a todos los ciudadanos.

- Facilitar los recursos personales, organizativos y materiales, ajustados a las necesidades de cada alumno para que TODOS puedan tener las oportunidades que promoverán lo más posible su progreso académico y personal.

- Promover cambio e innovación en la institución escolar y en las aulas (lo que se conseguirá, entre otros medios, posibilitando la reflexión compartida sobre la propia práctica docente y el trabajo colaborativo del profesorado)

- Promover la participación activa del alumnado, tanto en el aprendizaje como en la vida de la institución, en un marco de valores donde TODOS se sientan respetados y valorados como personas.

- Lograr la participación de las familias e insertarse en la comunidad

- Estimular y facilitar el desarrollo y el bienestar del profesorado y de los demás profesionales del centro.

Los 5 pilares de la calidad de un proceso educativo virtual (Lorenzo y Moore, 2002):

... Efectividad del aprendizaje

... Satisfacción de estudiantes

... satisfacción de profesores

... Relación costo-efectividad

... Acceso a colectivos con necesidades diversas

## **FACTORES QUE DETERMINAN LA CALIDAD EN LOS CENTROS DE ENSEÑANZA**

-**Los recursos materiales** disponibles: aulas de clase, aulas de recursos, biblioteca, laboratorios, patio, instalaciones deportivas, mobiliario, recursos educativos.

-**Los recursos humanos**: nivel científico y didáctico del profesorado, experiencia y actitudes del personal en general, capacidad de trabajar en equipo, ratios alumnos/profesor, tiempo de dedicación... Los servicios y las actuaciones que realizan las personas son los que determinan la calidad de toda organización. En este sentido es muy importante su participación y compromiso.

-**La dirección y gestión administrativa y académica del centro**: labor directiva, organización, funcionamiento de los servicios, relaciones humanas, coordinación y control...

-**Aspectos pedagógicos**: PEC (proyecto educativo de centro), PCC (proyecto curricular de centro), evaluación inicial de los alumnos, adecuación de los objetivos y los contenidos, tratamiento de la diversidad, metodología didáctica, utilización de los recursos educativos, evaluación, tutorías, logro de los objetivos previstos...

## **FACTORES BÁSICOS DE LA CALIDAD EN LA ENSEÑANZA UNIVERSITARIA**

- **Las actitudes, concepción de la enseñanza y la actuación del profesorado**: considerar los principios pedagógicos, atención a los aprendizajes de los estudiantes y a su interés por la

asignatura, establecimiento de estímulos para promover su participación, disponibilidad para orientarles, buena comunicación con ellos, evaluación adecuada...

- **La competencia del profesorado:** nivel y actualidad de sus conocimientos teóricos y prácticos, capacidad para su transmisión, dotes didácticas, formación continua...

- **El plan de estudios:** contenidos teóricos y prácticos, adecuación a los estudiantes y a las demandas sociales de los correspondientes perfiles profesionales, grado de optatividad...

- **Las infraestructuras y los materiales:** instalaciones, equipos, materiales didácticos...

- **La organización de la enseñanza:** planificación detallada, distribución de los estudiantes entre los grupos, adecuación de los horarios...

- **La evaluación de la calidad,** que permita aprender de los errores y seguir mejorando.

- **La transparencia informativa** en la institución, que facilitará la compartición del conocimiento y generará confianza.

- **La participación de todos los implicados,** liderazgo participativo, clima de trabajo favorable, desarrollo y crecimiento personal...

### **VARIABLES QUE INCIDEN EN LA CALIDAD DE UN CURSO**

- El contenido de los estudios
- Las actitudes del profesorado hacia los estudiantes
- El conocimiento del profesorado
- La capacidad para transitar este conocimiento
- La capacidad para organizar los aprendizajes de los estudiantes
- El sistema de seguimiento y evaluación
- Las instalaciones y los equipamientos disponibles

**CARACTERÍSTICAS DE LOS CENTROS DOCENTES EFICACES** (Sammons, Hillman , Mortimore, 1998. "Características clave de las escuelas efectivas". México: Secretaría de Educación Pública) y otros.

- **Compromiso con normas y metas compartidas y claras.** Los fines generales de la educación deben considerar las tres categorías básicas: la competencia académica y personal, la socialización de los estudiantes y la formación integral.

-**Búsqueda y reconocimiento de unos valores propios.**

-**Liderazgo profesional de la dirección.** La actividad directiva se centra en el desarrollo de actividades de información, organización, gestión, coordinación y control. Supone una continua toma de decisiones en aspectos: administrativos y burocráticos, jefatura del personal, disciplina de los alumnos, relaciones externas, asignación de recursos, resolución de problemas... Debe conocer bien lo que pasa en el centro, mediar en la negociación de los conflictos y ver de tomar decisiones compartidas.

**-Estabilidad laboral y estrategias para el desarrollo del personal**, acorde con las necesidades pedagógicas de cada centro. Procurar el aprendizaje continuo del profesorado y la actualización de los contenidos, recursos y métodos.

**-Currículum bien planeado y estructurado**, con sistemas de coordinación y actualización periódica.

**-Clima de aprendizaje.** La enseñanza y el aprendizaje deben constituir el centro de la organización y la actividad escolar. Se debe cuidar el ambiente de aprendizaje buscando el aprovechamiento del estudiante y el empleo eficiente de los tiempos de aprendizaje. La motivación y los logros de cada estudiante están muy influidos por la cultura o clima de cada escuela.

**-Profesionalidad de la docencia:** organización eficiente del profesorado, conocimiento claro de los propósitos por los alumnos, actividades docentes estructuradas, tratamiento de la diversidad, seguimiento de los avances de los estudiantes, uso de refuerzos positivos, claras normas de disciplina...Eficacia docente

**-Expectativas elevadas sobre los alumnos** y sus posibilidades, comunicación de estas expectativas, proponer desafíos intelectuales a los estudiantes.

**-Atención a los derechos y responsabilidades de los estudiantes**, darles una cierta responsabilidad en actividades del centro, control de su trabajo, atender a su autoestima...

**-Elevado nivel de implicación y apoyo de los padres.** Participación de la comunidad educativa (Consejo Escolar, AMPA...)

**-Apoyo activo y sustancial de la administración educativa**

Con todo hay que tener en cuenta que según la perspectiva sobre la noción de calidad que se adopte variará lo que se considere una escuela eficaz; sólo se puede hablar de eficacia en función del logro de unos fines específicos.

## **PRINCIPIOS DE LA CALIDAD TOTAL EN EDUCACIÓN.**

A lo largo del tiempo ha ido variando la consideración de lo que resulta fundamental en la calidad. Primero fue el "producto", más tarde el "proceso", luego los "trabajadores". Actualmente la **calidad total** se fundamenta en la idea de la **satisfacción del cliente** (en el ámbito educativo esto puede considerarse la superación de los principios de las "escuelas eficaces").

**-Lo más importante es la satisfacción del cliente**, con el coste más bajo posible. La empresa de éxito será la que identifique y satisfaga las expectativas de sus clientes.

-El proceso de calidad total **se inicia con la detección de problemas y deficiencias y la propuesta de determinadas soluciones.**

-La gestión de la calidad **se fundamenta en el desarrollo continuo de planes integrales**, no en la ejecución de simples acciones aisladas o puntuales.

**-La toma de decisiones se debe realizar como consecuencia de datos y evidencias**, no a partir de suposiciones y opiniones. Por lo tanto es preciso evaluar.

**-La calidad depende básicamente de las personas**, por ello resulta fundamental atender a aspectos como:

- \*La participación
- \*El compromiso
- \*La implicación voluntaria
- \*La colaboración
- \*El trabajo en equipo
- \*La formación de las personas
- \*Propiciar el desarrollo/crecimiento personal de cada individuo como clave del crecimiento y enriquecimiento de la organización

- **La calidad total implica a toda la organización**

- Y hay que tener en cuenta que **el círculo de un sistema de calidad es recursivo: planear, ejecutar, evaluar, ajustar**

## **LOS SISTEMAS DE CALIDAD SEGÚN LAS NORMAS ISO 9000**

Las normas ISO 8402-86 definen el “**sistema de calidad**” de una organización como el conjunto de la estructura de la organización, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad en ella.

Los “**objetivos**” que persigue la implantación de un sistema de calidad de acuerdo con las normas ISO-9000 pueden ser diversos:

- Asegurar que permanentemente y sistemáticamente los alumnos alcancen los conocimientos previstos y pactados con los clientes y alumnos
- Producir el cambio de mentalidad que supone sustituir la buena voluntad por el método que se quiera implantar.

El “**proceso de implantación**” de un sistema de calidad en un centro docente considera las siguientes fases:

- Toma de conciencia de la situación actual del centro, de los problemas, de la necesidad de cambio
- Decisión de empezar que se concreta en dos momentos: ¿qué vamos a hacer? (se formará a la dirección y parte del personal sobre el tema de la calidad y las instrumentos que se utilizan en los sistemas de calidad), ¿dónde estamos? (se hará un diagnóstico de la situación actual del centro).
- Declaración de la un plan para la mejora del centro y aceptación por todo el colectivo.
- Actuación de todo el personal según los acuerdos
- Seguimiento y control del proceso, con el fin de comprobar el logro de los objetivos, analizar las desviaciones y sus posibles causas; establecer mecanismos de corrección
- Establecimiento de un sistema de mejora continua de la calidad. Comprenderá: una estructura organizativa y el empleo de herramientas adecuadas.
- Finalmente habrá que seguir unos trámites para que alguna de las empresas acreditadas certifique que el sistema de calidad diseñado y aplicado está de acuerdo con las normas ISO 9000

## **PROCESO DE APLICACIÓN DEL MODELO EUROPEO PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD (EFQM)**

1.- En cada centro se constituye un “**equipo de calidad**” en el que estará integrado el equipo directivo y también 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 hará pasará encuestas entre los alumnos, las familias y el personal del centro, para obtener una primera información sobre la situación del centro.

4.- Autoevaluación del centro. El equipo de calidad se dividirá en subgrupos que realizan independientemente una primera evaluación del centro. Luego harán una puesta en común.

5.- El equipo de calidad seleccionará los “**ámbitos de mejora**” que sean críticos para el centro y que consideren asumibles. Los principales ámbitos a considerar son los siguientes:

- Liderazgo del equipo directivo
- Gestión de 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
- Satisfacción del cliente
- Impacto en la sociedad
- Resultados del centro educativo

6.- A partir de estos ámbitos a mejorar, definirán unos “**planes de mejora**” que se presentarán al Claustro y al Consejo Escolar. Algunas de las características de estos planes de mejora, elaborado a partir de una evaluación diagnóstica de la situación del centro, son las siguientes:

- Considera tanto aspectos organizacionales y educativos
- Conviene que el plan sea de anual
- Los objetivos del plan deben ser realistas, concretos, medibles y alcanzables
- Explicita objetivos, actuaciones y personas responsables de su ejecución, así como también los recursos necesarios, el calendario para su ejecución, el plan de seguimiento y la evaluación
- Debe lograr la implicación de las personas, propiciando la participación activa de todos los sectores de la comunidad escolar.

7.- El Claustro primero y el Consejo Escolar después, seleccionarán los aspectos que aceptan de los planes.

8.- Los acuerdos alcanzados se ratifican con la Administración y se incluye en la Programación General Anual.

9.- Se van ejecutando los planes de acuerdo con su calendario. Puede resultar interesante establecer comunicación con otros centros que sigan planes parecidos

10.- Al final se realiza una autoevaluación (sistemática, objetiva, participativa, consensuada y flexible), que se incluirá en la Memoria Anual del Centro.

11.- La Administración articulará el seguimiento y la evaluación de las distintas fases: implantación, formación, autoevaluación, definición de los planes de mejora, ejecución de los mismos y autoevaluación final.

## **LA CALIDAD EN EL SISTEMA EDUCATIVO ESPAÑOL**

- **En la LOGSE** (Ley orgánica de Ordenación General del SE, 1990) para favorecer la calidad y la mejora de la enseñanza se destacan los siguientes factores:

- La cualificación y formación del profesorado
- La programación docente
- Los recursos educativos y la función directiva
- La innovación y la investigación educativa
- La orientación educativa y profesional
- La inspección educativa
- La evaluación del sistema educativo.

- **En la LOPEGC** (Ley Orgánica de Participación, Evaluación y Gobierno de los Centros, 1995) se especifican múltiples medidas relacionadas con los puntos anteriores, añadiendo también otros aspectos como: fomentar la participación de la comunidad educativa en la organización y gobierno de los centros sostenidos con fondos públicos y en la definición de su proyecto educativo, establecer procedimientos para la evaluación del SE, de los centros, de la labor docente, de los cargos directivos y de la actuación de la administración educativa...

- **Los modelos de calidad** (1977) se desarrollan a partir de diversos instrumentos:

- **Planes Anuales de Mejora** (PAM). Tiene unos planteamientos muy pragmáticos. Implican a diversos niveles de la Administración Educativa en la mejora continua de los centros y supone un compromiso de los que decidan a poner en marcha un proceso ordenado y sistemático de mejora.

- **Modelo europeo de gestión de calidad**. Consiste en la aplicación de un modelo teórico científico (EFQM) en centros educativos.

## NIVELES EVALUATIVOS

- Evaluación interna, los procesos.
- Evaluación externa: la opinión de los alumnos.
- Evaluación de los resultados obtenidos

## LOS INDICADORES DE LOS SISTEMAS EDUCATIVOS

**Los indicadores** son instrumentos que proporcionan datos que pueden ser de utilidad en un determinado contexto. En Cataluña, para el Sistema Educativo, se adoptan 4 tipos de indicadores:

- indicadores de contexto
- indicadores de recursos y escolarización
- indicadores de procesos
- indicadores de resultados

**El Proyecto PISA** (Programme for International Student Assessment) es un proyecto de la OCDE para obtener datos del rendimiento de los alumnos que terminan la enseñanza obligatoria (15 años), centrado en las habilidades culturales básicas de los alumnos y en sus conocimientos básicos en comprensión lectora, matemáticas y ciencias de la naturaleza.

## ALGUNOS INDICADORES PARA ESTIMAR LA CALIDAD EN LOS CENTROS UNIVERSITARIOS

### - Demanda por parte de los estudiantes

- Ratio Facultad: alumnos matriculados / plazas ofertadas
- Ratio titulación: alumnos matriculados en la titulación / plazas ofertadas en la titulación
- Ratio curso: alumnos matriculados en el curso / plazas ofertadas en el curso
- Nota de corte para cada titulación
- Porcentaje de alumnos con beca

### **- Recursos humanos**

- Ratio alumnos / profesor (personal docente e investigador)
- Estabilidad del profesorado: porcentaje del profesorado a tiempo completo

### **- Recursos físicos:**

- Ratio alumnos / puestos de trabajo en las aulas
- Aulas con dotación de pizarra digital
- Ratio alumnos / equipos informáticos a su disposición (en aulas, vestíbulos.)
- Ratio alumnos / equipos para el acceso a Internet a su disposición (en aulas, vestíbulos...)
- Ratio alumnos / puestos en las bibliotecas
- Ratio alumnos que los han de utilizar / puestos en los laboratorios específicos

### **- Plan de estudios**

- Créditos totales de la titulación y estructura del plan de estudios
- Porcentaje que suponen los créditos prácticos en la titulación.
- Porcentaje que suponen los créditos de prácticas en empresas e instituciones en la titulación
- Porcentaje que supone la oferta de créditos optativos y de libre configuración
- Ratio idiomas ofertados / idiomas obligatorios

### **- Resultados**

- Porcentaje anual de abandonos
- Porcentaje de graduaciones anuales
- Duración media de los estudios
- Tasa media (últimos 3 años) de participación de los profesores en proyectos de investigación
- Alumnos que se doctoran cada año (promedio de los últimos 3 años)
- Número de proyectos de investigación en curso
- Convenios y programas de estudio en el extranjero
- Convenios con otras universidades españolas

### **- Otros**

- Ratio precio / crédito

## **ALGUNOS INDICADORES PARA ESTIMAR LA CALIDAD EN LAS ESCUELAS**

### **- Características generales**

- Niveles educativos que se imparten
- Precio

### **- Modelo de enseñanza y oferta educativa**

- Modelo educativo: PEC, PCC...
- Reconocimiento externo
- Tasa media de aprobados en los exámenes de selectividad
- Porcentaje de alumnos que participan en programas de intercambio
- Idiomas que se imparten
- Atención a las necesidades especiales del alumnado

- Actividades extraescolares
- Asociación de madres y padres de alumnos

**- Recursos humanos**

- Titulación del profesorado
- Participación del profesorado en actividades de formación permanente.
- Acreditación específica de los miembros del equipo directivo
- estabilidad de personal

**- Recursos materiales**

- Ratio alumnos /aula
- Ratio alumnos / profesor
- Ratio alumnos / ordenadores a su disposición
- Ratio alumnos / ordenadores con acceso a Internet a su disposición
- Ratio profesores / ordenadores para su uso exclusivo
- Servicios de apoyo: orientación, atención psicológica y médica...
- Superficie general del centro: aulas, patios...
- Número de aulas de clase con pizarra digital
- Número de aulas informáticas
- Transporte escolar
- Servicio de comedor
- Laboratorios y aulas de recursos
- Instalaciones deportivas

Tomado de <http://peremarques.pangea.org/calida2.htm> el 25 de Junio de 2012.