

## **UN MODELO REFLEXIVO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN CENTROS DOCENTES NO UNIVERSITARIOS**

L. Buendía Eisman, B. García Lupión, D. González González, E. Hidalgo Díez y R. López Fuentes

### **INTRODUCCIÓN**

La preocupación por la mejora de la calidad de los Centros Educativos es un tema que en los últimos años se viene considerando con asiduidad por diferentes autores (Buendía, 1996; Buendía y García, 2000; de la Orden, 1988; 2000; de Miguel, 1995; Gento, 1996; Hidalgo, González, López y García, 2000; Municio, 1993; Pérez y Martínez, 1989; Tejedor, 1994...), organismos (Junta de Andalucía, MEC,...), asociaciones (AENOR, EQNET, AFAQ, CISQ...) y entidades (Universidades).

Los enfoques que con mayor frecuencia se han utilizado para estimar la calidad de un centro educativo han sido los centrados en la eficacia, por un lado y por otro, en la mejora. En los últimos años surge la «gestión de la calidad» como alternativa integradora. Así lo concibe el MEC (1997), en su publicación *«El Modelo Europeo de Gestión de la Calidad*, cuando conceptualiza *«la gestión de la calidad como filosofía de gestión de las organizaciones, que constituye una referencia adecuada por su condición de paradigma que incluye valores, principios y procedimientos y porque es considerada en los ambientes especializados en el estudio de las organizaciones como la estrategia de progreso por excelencia para las próximas décadas»*.

En dicho modelo (EFQM) y mediante un proceso de autoevaluación, el centro educativo reflexiona sobre su situación respecto a nueve criterios propuestos. A partir de la autoevaluación los profesores, familia y alumnado del centro conocerán cuáles son puntos fuertes y también cuales son aquellas áreas donde se hace preciso implantar acciones de mejora.

En nuestro trabajo comenzamos detectando los fallos en dicho modelo y realizando un cuestionario propio con el que pretendíamos superar las deficiencias encontradas.

## **ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO DEL MODELO EFQM (MEC, 1997)**

La guía para la autoevaluación: *Modelo Europeo de Gestión de la Calidad* publicada por el MEC (1997) consta de seis volúmenes entre los que se encuentra el cuestionario de diagnóstico. Partiendo de un análisis de dicho cuestionario por parte del profesorado de un centro concertado de Granada, realizamos una primera aproximación a dicho modelo.

Pedimos una autoevaluación a cada uno de los profesores/as de los siguientes criterios: liderazgo, planificación y estrategia, gestión del personal, recursos, procesos, resultados del centro y satisfacción del personal, a través del análisis de las cuestiones que constituían cada criterio. Cada profesor contestó 156 cuestiones, utilizando una escala con cuatro posibles opciones, que oscilan entre el «desacuerdo» hasta «total acuerdo».

Para determinar la utilidad del cuestionario, realizamos dos tipos de análisis. El primero de carácter cuantitativo, nos informó del nivel de respuesta de los profesores. Con el segundo, de carácter cualitativo, pretendíamos determinar las causas por las que no fueron contestadas algunas cuestiones. Las respuestas fueron analizadas con los programas SPSS 9.0 y el AQUAD 5.0.

El criterio que establecimos para determinar que una cuestión presentaba dificultades de comprensión, fue que no hubiera sido contestado por el 20% de los sujetos, como mínimo.

Como se puede observar en la tabla, con respecto a los criterios: liderazgo, gestión del personal, recursos y resultados del centro, el porcentaje de pérdida por no respuesta es muy elevado, por lo que exigía una reformulación o eliminación de todos aquellos ítems que no fueron contestados.

Partiendo de este primer acercamiento, comenzamos el análisis cualitativo de las distintas opiniones dadas por el profesorado sobre las dificultades que tuvieron a la hora de responder las cuestiones. Estas críticas las agrupamos en tres bloques:

### a) Terminología

La principal queja del profesorado respecto al cuestionario de diagnóstico se refiere a la terminología que se utiliza en él. Frecuentemente se usan vocablos como: «liderazgo», «cliente», «proveedores», «procesos críticos»... que dificultan la identificación de los sujetos de las acciones, a la vez que hacen el cuestionario algo impersonal y poco cercano al profesor.

### b) Información que se solicita

En el número de preguntas que no han sido contestadas ha tenido mucho que ver la información que se pretende recabar. El profesorado se queja de que se le preguntan aspectos que desconocen total o parcialmente (p. ej.: Se les pide que digan si los alumnos han superado las pruebas posteriores a la enseñanza en el centro) y que cuando responden lo tienen que hacer de manera especulativa, por lo que creen, piensan, suponen... (p. ej.: Se ha obtenido buen rendimiento de los recursos económicos). Esto

Criterios	No contestado (1)		Cuestiones Iniciales (2)	Cuestiones finales (3)	Pérdida (%) (4)
	Pregunta	Porcentaje			
1. Liderazgo	2	46,7	21	15	28,6
	5	20,0			
	11	46,7			
	12	40,0			
	18	53,3			
	19	46,7			
2. Planificación y estrategia	13	46,7	14	12	14,3
	14	40,0			
3. Gestión de personal	3	33,3	31	22	29,0
	6	46,7			
	7	46,7			
	8	46,7			
	16	40,0			
	19	26,7			
	22	53,3			
	25	40,0			
	27	20,0			
4. Recursos	6	80,0	11	7	36,4
	7	66,7			
	9	33,3			
	11	20,0			
5. Procesos	1	26,7	28	24	14,3
	2	60,0			
	3	53,3			
	11	40,0			
7. Satisfacción personal	4	20,0	25	21	16,0
	14	20,0			
	15	46,7			
	16	26,7			
9. Resultados del centro	1	53,3	26	16	38,5
	2	60,0			
	3	66,7			
	6	40,0			
	7	33,3			
	8	26,7			
	13	40,0			
	15	26,7			
	16	53,3			
	22	33,3			

(1) Preguntas con alto porcentaje de respuesta en blanco; (2) Preguntas que componen el criterio; (3) Preguntas que quedan con un nivel de respuesta aceptable; (4) Porcentaje que suponen las preguntas eliminadas en el criterio.

está potenciado porque se realizan preguntas sobre aspectos ajenos al centro en el que trabajan, sobre si tienen determinadas instalaciones o sobre si se les oferta alguna posibilidad. Por ejemplo, un ítem hace referencia a la movilidad del profesorado en su puesto de trabajo cuando en el centro, objeto de esta investigación, al ser de carácter concertado no existe dicha posibilidad.

### c) Construcción de las preguntas

Las opiniones sobre el cuestionario agrupadas en este bloque, abordan la utilización de preguntas muy generales y referidas al conjunto del centro en vez de, como manifiesta al menos la mitad del profesorado, centrarse en el sujeto. Así, no es lo mismo que se pregunte si «el equipo directivo valora y ayuda al personal a mejorar sus resultados» que preguntar al profesor si él recibe ayuda. Si se hubiera optado por la segunda con un simple análisis estadístico se conseguiría el mismo objetivo. También encontramos profesorado que manifiesta que la construcción de la pregunta es compleja o que puede ser ambigua: «los valores que definen los compromisos entre y con las personas están claramente definidos y son conocidos por todos»; «el equipo directivo evalúa y ayuda a mejorar los resultados»; «se armoniza el desarrollo de las destrezas y capacitación del personal con el desarrollo de la tecnología, con el fin de utilizarla específicamente»... Indudablemente cuestiones como éstas, cuando se tiene que responder a 156 preguntas, no facilitan la tarea. A esta confusión se añade la tendencia a valorar dos o más aspectos con una única pregunta («se han constituido grupos de prácticas y se han desarrollado con aprovechamiento»). A veces se da el caso contrario, cuestiones tan específicas que pierden su significación al preguntar, por ejemplo, se pretende conocer si se valora el trabajo del profesorado con un instrumento en particular, la encuesta.

A partir del análisis reflexivo de las cuestiones por parte del profesorado, y puesto que, detectamos ciertos problemas en cuanto a la comprensión de las formulaciones que se hacen de los criterios, considerados demasiado complejos por los sujetos que lo cumplieron, surgió la siguiente reformulación para adaptarlos a la realidad del centro:

- **Dinamización:** Es el comportamiento y la actuación del Equipo Directivo y del resto de responsables (coordinadores, jefes de departamento...) para guiar al centro educativo hacia la calidad.
- **Proyecto de centro:** Cómo el Centro planifica, formula, desarrolla, actualiza y revisa la estrategia a desarrollar en los diferentes procesos de la actividad en el centro educativo, para convertirla en planes y acciones que vayan encaminados a una mejora continua.
- **Recursos:** Se refiere a la gestión, utilización y conservación de los recursos de todo tipo que dispone el Centro.
- **Procesos:** Se refieren a cómo se identifican, gestionan y revisan los procesos y a cómo se corrigen, a fin de asegurar la mejora continua en todas las actividades del Centro Educativo.
- **Satisfacción del personal:** Se refiere a qué consigue el Centro educativo respecto a la satisfacción de aquellos que prestan sus servicios en el Centro.

- **Satisfacción con el centro:** Satisfacción de padres/madres y alumnado por aquello que está logrando el centro educativo.
- **Impacto en la sociedad:** Qué consigue el centro educativo a la hora de satisfacer las necesidades y las expectativas de la sociedad en general, y de su entorno en particular.
- **Resultados de los procesos del centro:** Qué consigue el centro educativo en relación con lo planificado en el Proyecto de Centro y con respecto a la satisfacción de las necesidades y expectativas del alumnado, familias, y, en general, de toda la comunidad educativa.

## **NECESIDAD DE ESTABLECER UN MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS CENTROS EDUCATIVOS**

Teniendo en cuenta lo expuesto hasta ahora, el modelo que planteamos, iría en la línea de procurar:

- a) Que el proceso debe ser autorregulado por la reflexión crítica de todos los que configuran el centro educativo (profesorado, alumnado, padres/madres, personal laboral del centro y todo aquel que tenga o guarde alguna relación con el mismo), sin excluir la participación en el proceso de otros evaluadores, pues la revisión interna adquiere credibilidad en la medida que es contrastada externamente.
- b) Que en el proceso se deben conjugar tanto los datos obtenidos sobre el centro como los juicios que formulan los expertos externos.

Todo ello, por medio de una evaluación basada en juicios, frente a una evaluación basada en indicadores de rendimiento y de una evaluación de apoyo formativo frente a una evaluación sumativa o de decisión irrevocable.

Nuestro modelo se desarrollaría de acuerdo a las siguientes fases:

- Fase 1. Autoevaluación. Informe interno.
- Fase 2. Evaluación externa. Informe externo.
- Fase 3. Informe final.
- Fase 4. Plan de mejora.

Tratando de alcanzar las siguientes metas:

1. Establecer una cultura de evaluación y gestión de la calidad en el centro.
2. Desarrollar mecanismos y condiciones que permitan la mejora de la calidad del centro.
3. Implicar a todo el personal del centro educativo a que participe en el proceso.
4. Analizar tareas, proponer soluciones y ponerlas en práctica.

## **FASE DE AUTOEVALUACIÓN**

Hemos establecido un proceso de reflexión con el profesorado, la familia y el alumnado, con el objeto de que sean ellos los que establezcan los indicadores sobre los que

más adelante hacer una nueva reflexión crítica para, definitivamente, junto con la evaluación externa, fase ésta aún sin realizar, poder detectar cuáles serían los puntos potencialmente fuertes y cuales las áreas de mejora. Con todo ello, habremos conseguido que el análisis evaluativo se haga de dentro hacia fuera con la participación y el consenso de los implicados, lo que llevaría a dotarlo de una mayor consistencia y credibilidad, así como, al ser considerado como algo propio realizado por todos, de un sentimiento de implicación que irá generando una necesidad de dicha evaluación y por lo tanto, una cultura de evaluación posteriormente.

El proceso seguido para realizar la autoevaluación ha sido el siguiente:

Fases	Agentes implicados
Definición de las dimensiones y subdimensiones.	Profesorado, familia, alumnado, expertos externos.
Validación de las dimensiones y subdimensiones	Expertos ajenos al centro
Validación de las áreas.	Profesorado, familia y alumnado.
Validación de los ítems.	Profesorado, familia y alumnado.
Aplicación del cuestionario de autoevaluación.	Profesorado, familia y alumnado
Análisis cuantitativo de los resultados.	Expertos externos.
Interpretación cualitativa de los datos	Profesorado, familia y alumnado
Redacción del informe de autoevaluación	Profesorado, familia y alumnado

1. Confección del cuestionario de autoevaluación: **Definición de dimensiones y subdimensiones.**

A continuación presentamos las dimensiones que configuran el modelo de autoevaluación y los agentes implicados para realizar la autoevaluación del centro.

¿QUÉ HACE EL CENTRO?	
Dimensiones	Agentes
Dinamización	Profesorado
Proyecto de centro	Profesorado
Recursos	Profesorado
Procesos	Profesorado
¿QUÉ OBTIENE EL CENTRO?	
Dimensiones	Agentes
Satisfacción con el centro	Familia y alumnado
Satisfacción del profesorado	Profesorado
Impacto en la sociedad	Profesorado, familia y alumnado
Resultados de los procesos del centro.	Profesorado, familia y alumnado

- 2. Validación del cuestionario para el centro.** La validación se ha realizado por los expertos ajenos al centro (dimensiones y subdimensiones) y por los distintos estamentos del centro: profesorado, familia y alumnado (áreas e ítems). El proceso que se ha seguido es el siguiente:
- **Validación de las dimensiones.** Las dimensiones y subdimensiones han sido validadas por los expertos ajenos al centro.
  - **Validación de las áreas.** El criterio que se ha utilizado para la validación de áreas ha sido el grado de congruencia área/subdimensión, utilizando una escala de 1 a 4. Las áreas que han quedado por debajo del punto de corte, han sido eliminadas.
  - **Validación de los ítems.** El criterio que se ha utilizado para la validación de los ítems ha sido el grado de congruencia ítem/área, con una escala de 1 a 4. Aquellos ítems que están por debajo del punto de corte han sido eliminados.
- 3. Aplicación de los cuestionarios.** Una vez validados los cuestionarios se procedió a la cumplimentación de los mismos por parte del profesorado, alumnado y familias. A continuación presentamos el diseño del cuestionario de autoevaluación adaptado a la idiosincrasia del centro.

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PROFESORADO			
¿QUÉ HACEMOS?		¿QUÉ OBTENEMOS?	
Dimensiones	Ítems	Dimensiones	Ítems
Dinamización	39	Satisfacción con el centro	15
Proyecto de centro	39	Satisfacción del profesorado	15
Procesos	118	Impacto	7
Recursos	103	Resultados	19
TOTAL	299	TOTAL	41

CUESTIONARIO DIRIGIDO A FAMILIAS Y ALUMNADO	
Dimensiones	Ítems
Satisfacción con el centro	9
Impacto en la sociedad	7
Resultados	19
<b>Total</b>	<b>35</b>

4. **Análisis cuantitativo e interpretación cualitativa de los resultados.** El análisis ha sido realizado por el grupo de expertos externos, utilizando para ello el programa SPSS 10.0 y obteniendo la media, mediana, moda y la frecuencia. Los resultados obtenidos fueron facilitados al centro para que, a partir de estos, los distintos colectivos se implicaran en un proceso reflexivo mediante la interpretación cualitativa de los datos cuantitativos. De esta manera, hemos conseguido que tanto el profesorado como las familias y alumnado, puedan detectar sus puntos fuertes y áreas de mejora y reflexionar sobre estos.
5. **Redacción del informe de autoevaluación.** De la reflexión conjunta sobre el análisis obtenido y la interpretación realizada, surgen los informes de autoevaluación por parte del profesorado, alumnado y familia, con objeto de detectar aquellas áreas que necesitan un plan de mejora y aquellas otras en las que el centro es fuerte y debe potenciar.

## A MODO DE CONCLUSIÓN

Ante lo establecido, pretendemos que el planteamiento de este modelo que hemos querido llamar reflexivo, por la importancia que este aspecto tiene al tratar de implantar una cultura de evaluación en el centro, consiga:

- Fomentar la autocrítica instructiva como base del proceso de implicación personal en la toma de decisiones.
- Acomodar la prestación del servicio a las necesidades del centro.
- Creación de equipos de trabajo fomentando la colaboración.
- Análisis y detección de los puntos fuertes y débiles en la gestión de calidad del centro.
- Sugerir propuestas de mejora desde la autorreflexión y autocrítica.
- Elaborar y establecer planes de mejora, así como la adquisición de compromisos a los diferentes niveles de implicación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Buendía, L. (1996). «La investigación sobre evaluación educativa». *Revista de Investigación Educativa*. 14 (2).
- Buendía, L. y García, B. (2000). Evaluación institucional y mejora de la calidad en la enseñanza superior. En GONZÁLEZ, T. (Coord.). *Evaluación y gestión de la calidad educativa: un enfoque metodológico*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- De La Orden, A. (1988). Calidad de los centros educativos, asunto para un Congreso. *Bordón*. 40, (2).
- De La Orden, A. (2000). Innovación en la escuela y mejora de la calidad educativa. En *Innovación en la escuela y mejora de la calidad educativa*. Granada: G.E.U.
- De Miguel, M. (1995). La calidad de la educación y las variables de proceso y de producto. *Cuadernos de Sección. Educación* 8, 29-51.



- Gento, S. (1996). *Instituciones educativas para la calidad total*. Madrid: La muralla.
- Hidalgo, E., González, D., López, R. y García, B. (2000). Hacia un modelo reflexivo de gestión de la calidad en centros educativos. *Revista de Educación de la Universidad de Granada*. 13, 5-20.
- Hidalgo, E., García, B., López, R. y González, D. (2000). Evaluación diagnóstica de un centro de primaria desde la reflexión del profesorado. *I Jornadas de medición y evaluación educativas*. Valencia: En prensa.
- Hidalgo, E., García, B., López, R. y González, D. (2000). Análisis del cuestionario de diagnóstico del modelo europeo de gestión de la calidad, por el profesorado de un centro de primaria. *XII Congreso Nacional y I Iberoamericano de pedagogía*. Madrid: Actas del congreso.
- Junta de Andalucía (1998). *Evaluación de Centros Docentes. Plan de evaluación de centros Docentes de la Comunidad Autónoma Andaluza*. Junta de Andalucía.
- Ministerio De Educacion y Cultura (1997). *Modelo europeo de Gestión de la Calidad*. Madrid: MEC.
- Municio, P. (1993). El estilo de cultura como determinante en la evaluación de centros. *Bordón*, 45, (3), 351-363.
- Municio, P. (1993). Evaluación de programas, indicadores y cultura en las instituciones escolares. *Revista de Ciencias de la Educación*, 153, enero-marzo, 7-23.
- Pérez, R. y Martínez, L. (1989). *Evaluación de Centros y calidad educativa*. Madrid: Cincel.
- Tejedor, J.A. (1994). *Autonomía institucional de los Centros educativos: Presupuestos, organización, estrategias*. Universidad de Deusto (Bilbao).