

## **CENTROS EDUCATIVOS DE ALTO DESEMPEÑO. CALIDAD, EXCELENCIA Y EVALUACIÓN DE UN CENTRO EDUCATIVO.**

**ERNEST CASTELLO**

***Doctor en Ciencias de la Educación. Universidad de Valencia, 12-12-2020***

Desde hace un tiempo venimos hablando de conceptos como el de calidad y excelencia de centros educativos, y los asociamos a certificados o sellos otorgados por algún organismo. En este artículo de opinión analizaré dichos conceptos y características principales de algunos modelos o sistemas de gestión de la calidad.

### **Introducción.**

En la mayoría de los países de la OCDE, los sistemas de evaluación no solo se centran en los estudiantes, sino también en los profesores y en los equipos directivos, utilizando los datos de rendimiento para mejorar la enseñanza y el aprendizaje.

Los enfoques basados en la rendición de cuentas suelen incluir normas que van desde la definición de objetivos educativos generales hasta la formulación de expectativas precisas de desempeño en áreas bien definidas, en el seguimiento externo de los resultados y en recompensas o sanciones, según se desprende del informe sobre Indicadores sobre el sistema educativo español de la Fundación R. Areces. (2017).

La falta de autonomía es uno de los puntos donde más descontento manifiestan los directores y directoras de los centros educativos con respecto a que se evalúe el desempeño de su centro educativo y la implantación de sistemas de calidad. En España, los centros educativos tienen menor autonomía en la toma de decisiones que el conjunto de los países de la OCDE. Solo el 10% de las decisiones dependen exclusivamente del centro educativo, frente al 34% de la OCDE, el 38% de la UE22 o Finlandia que es del 100% (Panorama de la Educación. indicadores de la OCDE, 2018).

Según aparece en este informe de la OCDE hay varios estudios que concluyen además que, para conseguir todos los beneficios de la autonomía escolar, los sistemas educativos deben contar con mecanismos efectivos de rendición de cuentas, profesores altamente cualificados y líderes escolares fuertes que sean capaces de diseñar e implementar rigurosas evaluaciones internas y currículos (Hanushek, Link y Woessmann, 2013; OCDE, 2011).

Profesorados y equipos directivos también se manifiestan descontentos respecto a implantar sistemas de calidad y evaluación del centro si no tienen recursos suficientes en su centro, y es verdad. Según se desprende del informe de la OCDE la relación del gasto público en educación en relación con el PIB es significativa en todos los países de la OCDE y de la UE22. En 2015, estos gastaron una media del 5,0% y del 4,6%, respectivamente. En España, este porcentaje es del 4,4%. Si comparamos con nuestros vecinos de Portugal estos invierten el 5,2% del PIB, y en el caso de Finlandia el 5,7% por poner ejemplos.

El profesorado se queja que no tiene tiempo para diseñar, implantar y gestionar un sistema de gestión de la calidad en su centro, y tampoco para autoevaluar su funcionamiento. En cierta forma es verdad según el informe Panorama de la Educación de la OCDE los profesores españoles dedican más horas al año a impartir clase que la media de profesores de la OCDE y la UE22. España presenta, en todos los niveles educativos, un número de horas de enseñanza en los centros públicos superior al de los países de la UE22 y al promedio de la OCDE. En España se dedican 880 horas en el caso de Educación Primaria, 713 horas en la primera etapa de Educación Secundaria y 693 horas en la segunda etapa de Educación Secundaria. Son, por tanto, valores superiores a los promedios de la UE22 (762 primaria, 668 primera etapa de la secundaria, 635 segunda etapa de la secundaria). La figura del responsable de calidad debería tener más horas libres de docencia para dedicarse a la gestión de la calidad en el centro, lo mismo que la dirección del centro educativo, en mi opinión no debería dar clases y dedicar más tiempo a la planificación, gestión y evaluación del desempeño del centro educativo que es su función principal, sobre lo que pasa en el aula la dirección del centro puede coger feedback de los docentes.

Otro de los factores que muestran insatisfacción los docentes para su implicación en proyectos de calidad e innovación es el bajo salario que tienen. Según se desprende del último informe de la OCDE sobre el Panorama sobre la educación publicado 2019, expresa que, dado que las compensaciones y las condiciones de trabajo son importantes para atraer, desarrollar y retener a los profesores más cualificados, las políticas educativas tienen que considerar el salario de los profesores para asegurar la calidad educativa y la sostenibilidad del presupuesto educativo.

No obstante, el salario de los profesores es en España, en todas las etapas educativas, es superior al salario medio de los países de la OCDE y de la UE22. Sin embargo, y hay que tener en cuenta un detalle, España es uno de los países en los que el profesorado necesita más años para alcanzar el salario más alto en la escala. En el promedio de la OCDE, el

salario máximo se alcanza a los 27 años de experiencia, mientras que para la UE22 se alcanza a los 28 años. España se encuentra en el grupo de países que necesitan más años para conseguirlo, 39 años, ya que los salarios incorporan complementos que se van incrementando con la antigüedad durante toda la carrera docente.

Por lo tanto, pienso que el salario inicial, los complementos y reconocimiento por la implicación de los docentes en proyectos como el de gestionar la calidad del servicio educativo, se deberían considerar para atraer a los mejores al sistema educativo, de lo contrario estamos corriendo el riesgo que muchos decidan ir a la empresa privada donde su conocimiento y preparación sienten que está mejor recompensados o que los docentes terminen por no participar en los muchos proyectos que se están llevando a cabo en el centro por falta de incentivos y reconocimiento.

### **Calidad y excelencia educativa:**

El término calidad nació del ámbito industrial y tecnológico, un producto responde a unos estándares de calidad cuando garantiza a través de un sistema de control de calidad que satisface las necesidades por lo cual fue hecho.

Según la RAE "**calidad**" es la adecuación de un producto/servicio a las características especificadas, o también es el conjunto de propiedades de un objeto/servicio que permiten valorarlo. El significado de la palabra "**excelente**" según la RAE es algo que sobresale por sus óptimas cualidades o características. Excelente está relacionado con la palabra extra, es decir que va más allá del estándar prefijado.

En el mundo educativo para analizar el concepto de calidad y excelencia la **UNESCO** recalca que una educación de calidad debe posibilitar mucho más que la adquisición de competencias básicas del currículo, debe además ser inclusiva, efectiva y equitativa; en consecuencia, debe estar inserta en planes integrales amplios al servicio de la promoción socioeducativa de los grupos excluidos o con riesgo de exclusión y abandono escolar.

**La OCDE** 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.

Según estos organismos una de las características del sistema educativo de calidad es aquel que prepara a los estudiantes con una serie de competencias personales, sociales y profesionales que eviten su exclusión del mercado laboral y de la sociedad.

Como hemos visto la calidad del sistema educativo no puede reducirse solamente al rendimiento académico, que es importante. La calidad educativa comporta además otro elemento esencial como dice la UNESCO: La equidad. No solo son excelentes aquellos centros que obtienen óptimos resultados académicos, sino muy especialmente, quienes consiguen progresar desde circunstancias menos ventajosas, en ocasiones, con problemas familiares, económicos o niños con dificultades de aprendizaje.

El premio nobel de economía John Nash (1994) dijo:

---

***"Toda búsqueda de la excelencia es excluyente a no ser que sea totalizante"***

---

Podemos extraer una primera conclusión: los sistemas educativos serán de excelencia solamente si son accesibles para todos. Por ejemplo, si queremos que el sistema educativo sea incluyente, un estudiante debería tener la misma posibilidad de estudiar un buen nivel de idiomas en un centro público que en un centro privado, y esto no está sucediendo hoy en día. Sabemos que el dominio de idiomas en un mundo sin fronteras, globalizado, es una herramienta para la inserción sociolaboral y los centros educativos deberían asegurar ese estándar de calidad en los idiomas.

En palabras de Javier Tourón, catedrático y doctor en ciencias de la educación Universidad de Navarra:

---

***"Promover la excelencia equivale a facilitar los recursos educativos necesarios que permitan a cada alumno llegar tan lejos, tan rápido, con tanta amplitud y con tanta profundidad como su competencia le permita".***

---

Esto es entender el principio de igualdad de oportunidades en su correcta acepción. Según el doctor Tourón, una escuela que no tienda a ser lo más adaptativa posible, no todos somos iguales, no podrá garantizar, al menos, ese camino hacia la excelencia. Una de las características del Modelo de Excelencia EFQM es que te ayuda a evaluar la capacidad de adaptación del centro educativo a los nuevos retos de la sociedad globalizada.

**Calidad según las Normas ISO.** La Organización Internacional de Normalización (ISO) es una organización independiente y no-gubernamental formada por las organizaciones de normalización de sus 164 países miembros, en España tenemos AENOR: Asociación Española de Normalización.

La Norma ISO 9001: 2015 define los requisitos que debería tener un centro educativo para implantar un sistema de gestión de la calidad. Por otra parte, la Norma ISO 9004 analiza qué puede hacer un centro educativo para conseguir que el nivel de calidad sea sostenido en el tiempo. Ambas normas expresan en forma concisa lo que un centro educativo debe practicar para alcanzar una óptima Gestión de la Calidad del servicio educativo.

**Los Principios de Gestión de Calidad** según la Norma ISO 9001: adaptados a centros educativos, son:

**1.-Enfoque al alumnado:** el equipo educativo se ha de poner en la piel del alumnado y ha de tener esta actitud permanente para detectar y satisfacer sus necesidades y expectativas.

**2.-Liderazgo directivo:** es el conjunto de habilidades directivas como ser valientes en tomar iniciativas, crear espacios de confianza que promuevan la creatividad, la innovación y la participación, incentivar, motivar, gestionar de forma eficaz y eficiente el centro educativo, etc. Según el informe de la OCDE: “Mejora el liderazgo escolar” el hecho de que en su mayoría estos directores/as nuevos tengan experiencia docente no significa que necesariamente cuenten con las habilidades requeridas para dirigir escuelas en este siglo XXI. La práctica del liderazgo escolar requiere habilidades y competencias específicas que pueden no haberse desarrollado con años de experiencia docente únicamente. Necesitamos líderes institucionales éticos. La ética es la base de la credibilidad y la confianza. Sin confianza no hay compromiso.

**3.-Compromiso de las personas con el proyecto educativo:** los objetivos del PEC han de motivar para que las personas se impliquen. De ahí la importancia de tener una Visión compartida que suponga un reto que motive.

**4.-Enfoque basado en procesos:** identificar los procesos clave que generan valor añadido al alumnado y otros grupos de interés. Necesitamos pasar de una organización por departamentos a una organización por procesos, es en los procesos estratégicos donde se genera el valor educativo.

**5.-La mejora continua:** como decía el físico y matemático británico Lord Kelvin conocido por haber desarrollado la escala de temperatura Kelvin: *“Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre”*. Si aplicamos esta idea al desarrollo de cualquier área de conocimiento, como podría ser conocer cómo puede mejorar el desempeño de un centro educativo, este proceso de aprendizaje debería pasar por tres fases: DEFINIR - MEDIR – MEJORAR, necesitamos desarrollar una cultura de la medición en los centros educativos, ya que si no medimos no sabremos qué tal estamos haciendo las cosas.

**6.-Toma de decisiones basada en evidencias:** cuando valoramos actuaciones, comportamiento, etc., si queremos tomar decisiones de mejora en el centro, necesitamos apoyarnos en evidencias objetivas, en hechos. Si no hay datos estamos discutiendo opiniones, y todos tenemos una, la única manera de establecer acciones de mejora que sean útiles es apoyándose en datos evidentes, para ello necesitamos autoevaluar cómo estamos haciendo las cosas en el centro educativo.

**7.-Gestión de las relaciones:** para seguir mejorando y aprendiendo necesitamos establecer alianzas estratégicas de ganar-ganar con los distintos grupos de interés: empresas para la FP, servicios sociales del Ayuntamiento, otros centros educativos, otros equipos directivos y profesorado, etc. El mercado de trabajo está demandando profesionales relacionados con la ingeniería y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, así como el comercio internacional, para conseguir desarrollar competencias profesionales en el alumnado, la FP ha de trabajar estrechamente con la empresa, no puede vivir a espaldas de los cambios en el mercado laboral.

### **Modelo EFQM de Excelencia en gestión:**

Las siglas EFQM hacen referencia a European Foundation for Quality Management, una organización sin ánimo de lucro creada en 1988 con la misión de desarrollar un modelo de excelencia europeo, tomando como referencia el modelo Japonés de E. Deming o el americano Malcolm Baldrige.

El modelo europeo establece que para que un centro educativo sea excelente, este debe ser excelente en su liderazgo, en su política y estrategia descrita en el PEC, en la gestión de las personas y recursos educativos, en establecimiento y gestión de las alianzas con los grupos de interés y en la gestión sistemática de los procesos educativos.

El modelo EFQM siempre ha sido un referente para aquellas organizaciones que apuestan por el desarrollo, la innovación y la mejora continua. El modelo EFQM pone énfasis en comprender las relaciones causa-efecto de por qué una organización hace algo (Misión y Visión del centro educativo), cómo lo hace (estrategia: proyecto de dirección) y qué logra con sus acciones: resultados.

Hasta la fecha las organizaciones podían analizar su nivel de excelencia con la versión 2013, pero en enero de 2020 ya podían utilizar la nueva versión del modelo EFQM 2020. La ventaja de este modelo EFQM para los centros educativos respecto a la Norma ISO 9001 es que el Modelo EFQM se utiliza para la evaluación integral de toda la organización y

sus relaciones causa y efecto, y la Norma ISO se centra más en la mejora de los procesos y su impacto en los objetivos de calidad, tomando como referencia los requisitos de la Norma.

### **Modelo OPIREM.**

Este modelo es una herramienta sistemática para la autoevaluación del desempeño del centro educativo que en el 2018 me publicó la editorial Santillana y tuve la gran suerte de coordinar un equipo de trabajo de profesionales del mundo educativo para su elaboración. Este modelo permite hacer una autoevaluación integral del centro educativo a través de sus 20 factores críticos especificados, con el objetivo de identificar puntos fuertes y áreas de mejora y establecer planes de mejora para incluirlos en el PAM. El modelo nos ayuda también a medir la capacidad de adaptación que tiene el centro educativo frente a los nuevos retos y cambios continuos del entorno." *La evaluación del centro puede ser un estímulo importante para la mejora del mismo*. (TALIS 2009). *El informe Miradas de la OEI (2017)*:

---

*«Parece indudable que la evaluación del desempeño resulta clave para determinar el éxito o el fracaso de la institución escolar».*

---

La ventaja de esta herramienta es que es sencilla de utilizar y al estar disponible de forma gratuita en mi blog la puedes descargar:

<https://wordpress.com/view/eieducativa.school.blog>, solo requiere una breve formación para aprender a utilizarla.

### **CONCLUSIONES:**

Sabemos la cantidad de trabajo que tenemos el profesorado y los equipos directivos en los centros educativos, con cientos de proyectos en marcha, problemas de tiempo, falta de incentivos y reconocimiento por parte de la administración, tanto a nivel particular como a nivel de centro. Si bien todo esto es cierto, el problema creo que es más un problema de cultura por la mejora continua y la excelencia, que un problema de modelos o normas de calidad, que hay muchos. He visto centros educativos que tienen un liderazgo directivo que invita a establecer sistemas de control de calidad y otros no. Si el equipo directivo no cree ni se implica en la utilización de estas herramientas de calidad es imposible que el resto de personas se impliquen.

---

*«Las organizaciones son producto de la manera como la gente piensa e interactúa. Para cambiar las organizaciones es necesario dar a las personas la oportunidad de cambiar su manera de pensar y de interactuar» Senge, P. (2008)*

---

Como dice Bernardo Toro: "El sistema educativo es excelente cuando es incluyente", es decir cuando es de igual calidad para todos, tanto para los alumnos de un barrio marginal como para los hijos de un barrio de lujo, no puede haber dos calidades. El reconocimiento de excelencia no puede estar en manos de los centros privados que tienen dinero para pagarse un montón de sellos de calidad. Tampoco podemos clasificar a los centros educativos por niveles de calidad. Lo que hay que hacer es que los centros educativos desarrollen su máximo desempeño según la realidad en la que se encuentran. Los centros educativos para seguir mejorando y aprendiendo, deberían hacer una autoevaluación respecto a lo que es aceptable y lo que no es aceptable para el cumplimiento de su Misión y Visión, y de los resultados del diagnóstico establecer áreas de mejora en el PAM.

Un centro educativo es eficaz si aprende a maximizar sus capacidades para alcanzar los resultados definidos en el PEC. Lo cual supone identificar cuáles son los procesos educativos que generan valor añadido, y son estos donde se han de centrar los esfuerzos y recursos. No es preciso tener mil procedimientos documentados como algunos pseudo asesores promueven, pero sí se hace necesario identificar los procesos críticos o clave que generan valor para el alumnado, para el profesorado y para la sociedad. Estos procesos críticos necesitan para su gestión identificar y establecer unos indicadores clave de desempeño (KPI) para su control y evaluación: lo que no se mide no se puede controlar y ni mejorar.

Para seguir mejorando es necesario crear alianzas estratégicas, hacer benchmarking, en definitiva, los centros educativos que han conseguido buenas prácticas innovadoras y de alta calidad deben compartirlas con los centros que tienen una capacidad limitada para su propia mejora. De lo contrario, continuarán haciendo únicamente lo que saben hacer y tendrán oportunidades muy limitadas para mejorar. Según la OCDE, 2010:

---

***«Llevar a cabo mejoras significativas e integrales en los resultados educativos es una tarea compleja que requiere una estrategia polifacética. Por sí solo ningún elemento basta, ya que todos los elementos del sistema escolar están interconectados».***

---

*La Norma ISO 9001 nos ayuda a diseñar un sistema de gestión de la calidad que asegure la calidad del servicio educativo. El Modelo EFQM de Excelencia nos ayuda a una evaluación integral del centro educativo. El modelo OPIREM nos ayuda a identificar puntos fuertes y áreas de mejora para incluirlas en el PAM de una forma sencilla y práctica. Cual es mejor de los tres, los tres tienen sus ventajas, el inconveniente es que necesitan dedicación y compromiso, pero sin una cultura por la mejora continua no se aprende y no se llega nunca a la excelencia del servicio educativo.*

---

***«Tenemos que estar dispuestos de reaprender continuamente y no es fácil. Ya no basta con aprender hoy en día, hay que desaprender y reaprender también» J. M. Gasalla***

---

Como conclusión final lanzo esta pregunta: ¿Qué diferencia hay entre hacer las cosas bien o hacerlas correctamente? Son dos cuestiones distintas. El príncipe Hamlet se preguntaba “Ser o no ser, esa es la cuestión” (William Shakespeare,1600).

En el centro educativo podemos hacer muy bien cientos de iniciativas, pero la cuestión es si es correcto dedicar tanto esfuerzo y recursos a actividades que no sabemos su impacto en los objetivos estratégicos del proyecto educativo del centro (Misión, Visión y Valores). La visión del centro educativo está relacionada con lo que queremos ser y conseguir en los próximos años, cómo queremos que nos reconozcan, por lo tanto, si realizamos muchas iniciativas que no están alineadas con esos objetivos estratégicos del centro, estarán muy bien hechas, pero no será lo correcto. Para asegurarnos de ello, necesitamos autoevaluar el desempeño del centro educativo. Hacer las cosas bien está relacionado con la calidad y hacer las cosas correctamente está relacionado con la excelencia. Necesitamos pues, hacer las cosas correctamente bien para ser un centro educativo de referencia.

***Ernest Castelló***