



Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Educación

Trabajo fin de máster

Calidad en los Centros
Educativos. Factores
determinantes para una educación
de calidad en opinión de los
docentes en activo.

Presentado por:	Ángela Arroyo González
Línea de investigación:	Sistemas de garantía de la calidad.
Director/a:	D ^a Alicia Palacios Ortega
Ciudad:	Madrid
Fecha:	Septiembre de 2012

Resumen

La calidad y la excelencia son las metas a alcanzar por cualquier organización y, los centros educativos, como organizaciones que son, también deben alcanzarlas. La velocidad a la que ocurren los cambios, así como la incertidumbre de los tiempos actuales, hace todavía más necesario que las escuelas se transformen y sean capaces de satisfacer las necesidades de la sociedad y anticiparse a ellas. Los modelos de gestión basados en la calidad, en concreto, el modelo europeo de excelencia empresarial (EFQM), proporcionan una herramienta para facilitar el camino de las organizaciones hacia la calidad y la excelencia. En este trabajo se buscó conocer la opinión de los docentes en activo sobre los factores más determinantes de la calidad de la educación. Para ello, se utilizó un cuestionario anónimo dirigido a los docentes del Colegio Santa Gema Galgani de Madrid, consiguiendo una muestra de 34 personas. Los resultados obtenidos reflejan que el factor más relevante para el cuerpo docente es la motivación del profesorado, seguido de la implicación de las familias en la educación de sus hijos y, los menos relevantes, serían, la participación de las familias en el centro y las actividades extraescolares. Además, los docentes opinan que los factores intrínsecos o propios del profesor están más relacionados con la calidad de la educación que los extrínsecos o externos a su figura.

Palabras Clave: Calidad en Educación, factores de calidad en la educación según el profesorado, Modelo europeo de calidad aplicado a los centros educativos.

Abstract

Quality and excellence are the goals that should be achieved by any organization and educational institutions. Due to the speed at which change occurs and the uncertainty of the times, it is necessary for schools to transform and to meet the needs of society and anticipate these changes. Management models based on quality, in particular the European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence model (EFQM), provide a tool to facilitate quality and excellence within organizations. This study researched the opinions of active teachers on the most important factors determining the quality of education. We used an anonymous questionnaire aimed at teachers employed at the school of St. Gema Galgani in Madrid, obtaining a sample of 34 people. The results showed that the most important factor for teachers is the teacher's motivation, followed by the family's involvement in the education of their children; however the involvement of families in central and extracurricular activities was less relevant to this study. Additionally,

teachers in general believe that the intrinsic factors are more related to the quality of education than the extrinsic or the external ones.

Key words: Quality in Education, Quality factors in Education according to teachers, European Excellence Model (EFQM) applied to schools.

Índice

1	Introducción	5
2	Planteamiento del problema:	7
2.1	Objetivos.....	8
2.2	Metas	8
3	Fundamentación Metodológica	10
4	Justificación bibliográfica	11
5	Desarrollo del trabajo:	12
5.1	Revisión Bibliográfica:.....	12
5.1.1	¿Calidad?: Una breve aproximación. Concepto y evolución histórica	12
5.1.2	Sí, pero... ¿Calidad en la Educación? Determinación del concepto de calidad en Educación e incorporación de la calidad en el sistema educativo español.	19
5.1.3	Aspectos fundamentales de la implantación del modelo EFQM de gestión de calidad en un centro escolar.	25
5.2	Materiales y Métodos:	34
5.2.1	Instrumento:	34
5.2.2	Descripción del Instrumento de medida y variables utilizadas...35	
5.2.3	Procedimiento:.....	36
5.3	Resultados y análisis:.....	37
5.3.1	Descripción de la muestra:	37
5.3.2	Resultados:.....	38
5.3.3	Análisis de resultados:	47
5.3.4	Reflexiones Finales	53
5.3.5	Limitaciones del Estudio:	54
6	Propuesta Práctica:	55
7	Conclusiones:	61
8	Líneas de Investigación futuras:.....	63
9	Bibliografía	66
10	Anexo 1.....	68

1 Introducción

En este trabajo trataremos de determinar los factores que, en opinión de los docentes, se consideran más influyentes para impartir una educación de calidad, tema de vital interés en las sociedades actuales. No obstante, antes deberemos conocer qué es, para qué sirve y qué implicaciones tiene la gestión de la organización a través de la calidad para, a continuación, trasladar este modelo, filosofía de trabajo llaman algunos, a un centro escolar.

Según distintas investigaciones y revisiones bibliográficas, el logro de una educación de calidad para todos se ha convertido en uno de los principales objetivos de los países avanzados. Como consecuencia de la configuración de las sociedades modernas como sociedades del conocimiento, la implantación en los sistemas educativos de modelos de calidad es fundamental para aumentar el progreso social y económico (Aragón, 2004). En concreto, en España, el Ministerio de Educación y Ciencia manifestó esta preocupación publicando los Planes Anuales de Mejora para centros educativos en 1996. La finalidad de estos planes era elevar la calidad de los centros mediante el aprendizaje individual y del centro como organización, a la vez que supone una herramienta para la mejora de la gestión de los procesos escolares y organizativos, contando con el apoyo y el asesoramiento de la Administración educativa. Además, los distintos gobiernos españoles han dejado constancia del interés y la relevancia que tiene la calidad en el sistema educativo mediante la publicación de variada y múltiple legislación.

Esta inquietud es en parte consecuencia de la agilidad con la que se acontecen los cambios en las sociedades actuales, haciendo necesario que la escuela se transforme y sea capaz, no sólo de adaptarse a las necesidades sociales, si no también de adelantarse y anticipar la configuración de la sociedad del futuro. Actualmente, en la escuela conviven elementos que forman parte del pasado, con elementos que tienen que ver con el futuro, metodologías diversas en función de la falta de uniformidad de criterio, en definitiva, técnicas punteras con otras anacrónicas (Cantón, Álvarez, González, Pomés, Lorenzo & Santos, 2001).

Por otro lado, debemos destacar el papel que juega el profesor dentro de lo que estamos llamando educación de calidad. De hecho, algunos autores consideran al maestro la piedra angular del sistema educativo, ya que de él depende que el proceso educativo se realice con calidad y equidad (Cárdenas, Rodríguez & Torres, 2000). Por ello, nos planteamos, ¿quién mejor que los profesionales del sector educativo para definir qué determina una educación de calidad?, porque como en todos los sectores que tienen trascendencia social, la población general tiene opiniones sobre cómo funcionan o deberían de funcionar las cosas. Estas opiniones,

deben ser respetadas y analizadas, puesto que aportan un punto de vista externo que también debe ser tenido en cuenta, sería el llamado “sentir popular”. Sin embargo, el motivo de este trabajo es aportar con rigor la opinión de los docentes en activo sobre qué variables son básicas para una educación de calidad, así como, analizar los resultados obtenidos para llegar a unas conclusiones que deberán ser tenidas en cuenta para mejorar la calidad de la educación.

Partiendo de estas premisas fundamentales, iniciaremos este estudio con una breve aproximación al concepto de calidad. Es necesario aclarar este concepto porque, aunque en general, cuando se habla de calidad, nos referimos a hacer las cosas bien, cuando se aplica esta idea al mundo del trabajo, el concepto se tecnifica, englobando otras ideas relacionadas con procesos que implican mejora continua (López, 2004). Éste es el espíritu, mejorar continuamente, que reina en cualquier modelo de gestión basado en la calidad, independientemente del tipo de negocio o sector del que hablemos.

Seguidamente, expondremos la aplicación de los modelos de gestión de la calidad en el sector educativo. No podemos olvidar que los centros educativos, bien públicos o privados, son instituciones cuyo objetivo como organización es la satisfacción de necesidades de la sociedad. Veremos cómo aunque podamos seguir el paradigma de cualquiera de los modelos de calidad empresarial, el mundo educativo tiene unas peculiaridades que deben ser tenidas en cuenta para conseguir el objetivo con éxito. Es más, algunos autores como Chapman (1993) en (Cantón, Álvarez, González, Pomés, Lorenzo & Santos, 2001) destacan que el problema es que no existe un marco teórico totalmente contrastado para integrar los elementos de los modelos de calidad en las escuelas.

Todas estas ideas sentarán las bases del objetivo último del proyecto, que es la implantación práctica en un centro concreto del sistema de gestión de calidad basado en el modelo Europeo de Calidad (EFQM), incorporando la opinión de los docentes de este centro educativo a cerca de qué aspectos deben de mejorarse o fomentarse para instaurar una educación de calidad.

2 Planteamiento del problema:

Dado que la educación es uno de los pilares fundamentales del avance y del bienestar social de las comunidades modernas, es muy importante que ésta obedezca a sus necesidades y requerimientos.

Por otro lado, no se puede perder de vista, siguiendo algunos trabajos publicados, que casi la mitad de los profesores de secundaria opinan que es altamente probable que en 5 años disminuya la calidad de la enseñanza en España (Pérez-Díaz & Rodríguez, 2009) y que la enseñanza actual no se adapta bien, según también casi la mitad de los docentes, a lo que los alumnos van a necesitar en el futuro (Instituto de evaluación y asesoramiento educativo, 2001).

Ante estas premisas, el conocimiento y la aplicación de los principios y valores que persiguen los modelos de calidad pueden ayudarnos a conseguir un sistema educativo que pueda formar a las personas del futuro.

El problema que subyace en la implantación de los sistemas de gestión de la calidad en los centros educativos es, además de la complejidad que tienen los propios modelos y que son comunes al resto de los sectores, la determinación de lo que es la calidad en educación y los mecanismos que se requieren para medirla. Todos hemos oído multitud de informes, pruebas externas y demás, cuya pretensión es medir y aumentar los resultados académicos. Sin embargo, la calidad educativa es más que resultados de producto. Calidad en la educación, implica también, resultados en las personas y en la sociedad en general.

Ante esta situación, nos planteamos aportar un grano de arena al campo educativo, realizando un pequeño manual sobre los conceptos básicos de la calidad en la educación, así como una guía práctica para implantar este sistema, teniendo en cuenta los factores que, según los docentes, determinan o influyen en la calidad de la educación. Identificar estas variables supone un paso de gran relevancia puesto que permitirá a los centros trabajar en estos aspectos para mejorar la educación impartida. Las variables que afectan a la calidad en la educación se refieren a cualquier agente que influya en la educación, es decir, hay factores propios del centro educativo, como son los recursos o el profesorado, pero también, hay factores externos al centro, como los relativos a la familia o al entorno. Con esto queremos poner de manifiesto que trabajar hacia un entorno educativo de calidad tiene un alcance muy amplio porque involucra a toda la sociedad. Por tanto, la problemática no sólo debe ser circunscrita al centro escolar, si no que todos los agentes sociales deben de tomar partido y asumir su parte de responsabilidad. En este sentido, nos

referimos, además de a los profesionales del sector educativo, a las familias, a las instituciones y, por supuesto, al propio alumno.

En definitiva, ante la problemática expuesta, este trabajo pretende aportar claridad y sencillez, motivación y ánimo a todos aquellos centros que deseen ser mejores cada día.

2.1 Objetivos

El objetivo general de este trabajo es determinar los factores, que en opinión de los docentes en activo, son fundamentales para lograr una educación de calidad. En función de este objetivo general, se intentará alcanzar los siguientes objetivos concretos:

1. Establecer y acotar el concepto de educación de calidad.
2. Determinar los factores más influyentes para llevar a cabo una educación de calidad desde el punto de vista docente.
3. Observar y analizar si existen relaciones existentes entre las características personales y laborales del equipo docente encuestado y los factores de calidad establecidos.

2.2 Metas

La meta de este trabajo es analizar los modelos de gestión basados en la calidad y su utilización, como herramienta, para el logro de una organización excelente, en este caso, de un centro educativo excelente. Se establecería un buen objetivo si, las organizaciones asumieran la forma de pensar o la filosofía que subyace detrás de estos modelos de gestión, sin necesidad de entrar en la dinámica de las auditorías externas y certificaciones. No es necesario certificar para ser una organización excelente, es bastante con asumir, por parte del centro educativo, unos compromisos con la calidad de la educación.

Entender que toda la comunidad educativa tiene un papel importante dentro de la educación es un reto fundamental. Las familias, los alumnos, los profesionales educativos y, en general, la sociedad son responsables de los resultados que se obtienen en la educación. Todas las personas deben ser conscientes de que si se quiere mejorar el sistema, todos debemos trabajar mirando hacia el mismo objetivo, todos en la misma dirección, toda la comunidad educativa en su conjunto, porque todos tienen su parte de responsabilidad.

Este trabajo pretende también ser un apoyo a los centros que deseen implantar un sistema de calidad al aportar los factores más determinantes en los que los centros deberán trabajar, en opinión de los profesores. Las normas o

prescripciones de los modelos de gestión suelen ser muy complejas y con una terminología complicada y muy específica que, en último término, puede llevar a la desmotivación y a la no realización del proyecto. Este trabajo, de manera sencilla, plasma los criterios básicos de la calidad, una idea de los pasos a seguir para su implantación y, unas líneas de trabajo iniciales determinadas por los docentes. Las variables obtenidas en este estudio como factores básicos para el logro de una educación de calidad marcarán las líneas de actuación sobre las deberán trabajar los centros, ya que la acción, en principio, sobre ellas implicará una mejora en la calidad de la educación. Estas variables deberán ir seguidas de un proceso de revisión periódico para ver el grado de implicación que tienen con el objetivo final, es decir, si el trabajo o mejora sobre una de las variables implica o no una mejora en un resultado o el logro de algún objetivo planteando. En caso de no cumplir o ayudar al objetivo, se deberá analizar y sustituir, si procediera, por otra variable que sí lo consiga. Además, hay que tener en cuenta que esta evaluación y revisión es continua porque las necesidades son cambiantes y, cada vez, ese cambio es más rápido. Los centros deben conocer en todo momento, dónde están y hacia dónde se dirigen y, por supuesto, hace falta tener clara la hoja de ruta, es decir, el plan de calidad.

No obstante, y lo que intenta dejar claro este trabajo, lo más importante para garantizar el éxito de la implantación de la calidad en los centros educativos es la puesta en marcha de un proceso de cambio en la mentalidad de trabajo, es decir, iniciarse en el autoconocimiento, en la evaluación interna y externa y, sobre todo, en la reflexión constante dirigida a la mejora continua. De esta manera, reflexionando todos, sin perder de vista los objetivos de la educación y los del centro y, por supuesto, mirando las necesidades de la sociedad presentes y futuras, se podrá proporcionar una educación de calidad. La meta es de todos, la tarea es complicada por lo que tratar de simplificar, seguramente, conduzca a errores. Sin embargo, si todos los integrantes del sistema educativo se dirigen hacia la calidad, si se fomenta la comunicación, el diálogo, la ayuda entre distintos centros, el apoyo también de la administración, se habrá dado un gran paso, se estará alcanzando la meta.

Para concluir, hay una frase que resume lo dicho anteriormente:

Si nuestra meta es conseguir la excelencia y la equidad, entonces, la política y la práctica deben centrarse en los sistemas de mejora. Esto significa que el director de un centro educativo tiene que estar tan implicado en el éxito de otros colegios como lo esté en el suyo propio. Las mejoras sostenidas de los colegios no serán posibles al menos que la totalidad del Sistema Educativo se mueva en la misma dirección (Hopkins, 2005 citado en Martínez & Riopérez, 2005).

3 Fundamentación Metodológica

La metodología utilizada es una metodología mixta. En primer lugar, se proporcionará una información general del estado de la cuestión mediante una revisión bibliográfica y, por otro lado, mediante la herramienta del cuestionario, se estudiará el caso concreto de un centro educativo, el colegio Santa Gema Galgani, colegio privado con niveles concertados y con ideario religioso situado en Madrid Capital.

El cuestionario, creado particularmente para este estudio, permite conocer de manera rápida la opinión de una población relativamente extensa, a la vez que permite establecer relaciones entre las variables que lo forman.

4 Justificación bibliográfica

La bibliografía a utilizar, es de total relevancia en tanto que está directamente relacionada con la gestión de la calidad en los centros educativos. Igualmente, se contará con publicaciones de revistas especializadas en el campo educativo, cuyos autores son personas de reconocido prestigio tanto académico como profesional en el sector de la educación. Se recurrirá a autores de renombre en el campo de la calidad, así como a autores, que basados en los primeros, han innovado y añadido conocimiento, bien por su aporte teórico o bien por su experiencia. Así mismo, se recurrirá a estudios sobre la cuestión elaborados por entidades públicas y privadas en distintas partes del mundo contribuyendo a dar soporte a los objetivos de este trabajo.

Se han utilizado las siguientes fuentes de consulta:

- Red de revistas científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal (<http://redalyc.uaemex.mx/>).
- Dialnet (<http://dialnet.unirioja.es/>).
- Scirus for scientific information only (<http://scirus.com/>).

5 Desarrollo del trabajo:

5.1 Revisión Bibliográfica:

5.1.1 ¿Calidad?: Una breve aproximación. Concepto y evolución histórica

En el uso común, cuando apellidamos algo como “de calidad”, queremos dar una valoración positiva, queremos referirnos a hacer las cosas bien (López & Ruíz, 2004)

Calidad significa, entre otras acepciones, superioridad, excelencia, valoración (Real Academia Española, 2001). Sin embargo, este concepto ha ido más allá del lenguaje común, tecnificándose y convirtiéndose en un concepto fundamental en el campo de la empresa. Es más, algunos autores definen la calidad como una nueva cultura, un proceso de mejora continua en el que todas las áreas de la empresa conjuntamente buscan satisfacer las necesidades del cliente o anticiparse a ellas. Por tanto, hablar de calidad implica: satisfacer las expectativas del cliente, que el producto o servicio cumpla la finalidad para la que fue creado y que la organización mejore continuamente (Álvarez, Álvarez & Bullón, 2006).

Es importante señalar que la idea de hacer y controlar que las cosas se hagan bien, no es nueva. Encontramos referencias desde el código de Hammurabi pasando por los fenicios, los egipcios o los mayas. También, en la Edad Media, los gremios supervisaban y evaluaban a los aprendices de los oficios y, en la época de la Revolución Industrial, personas distintas a las que fabricaban los productos comprobaban la calidad de los mismos.

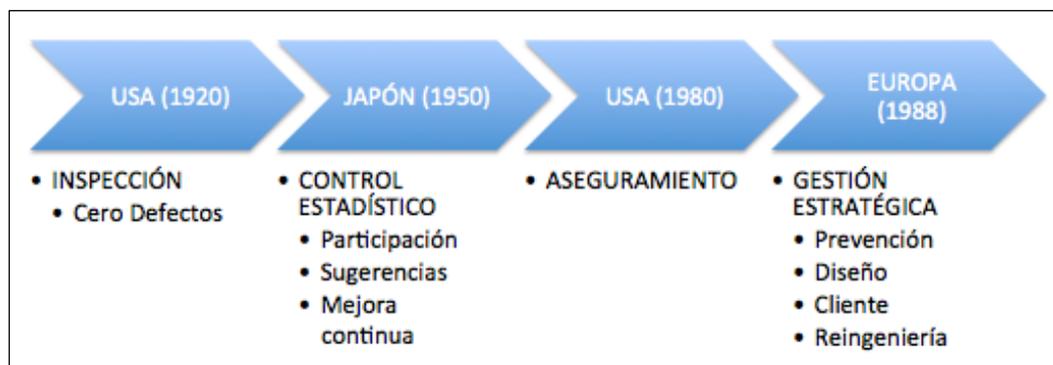


Figura 1: Evolución de la calidad. Adaptado de (Álvarez, Álvarez & Bullón, 2006).

No será, sin embargo, hasta el siglo XX, cuando se hable de calidad con mayor propiedad, en concreto, en los años veinte en los Estados Unidos. En ese momento los esfuerzos se concentraron en la calidad de los productos terminados,

rechazando o evitando la salida al mercado de los productos que tenían algún tipo de defecto. Así surgió el término “no conformidad” para referirse a los productos o servicios que no se consideraban válidos para el fin para el que fueron creados.

Posteriormente, derivado de las grandes necesidades creadas en la segunda guerra mundial, se inició un proceso de control estadístico de la calidad, mediante gráficas y recomendaciones pero estas conclusiones no se incorporaban al proceso de toma de decisiones por lo que no existía retroalimentación para el aprendizaje. Fue Japón quien puso en marcha los círculos de calidad, es decir, grupos de trabajadores que se reunían periódicamente para analizar la situación de la producción y realizar propuestas de mejora al equipo directivo de la empresa.

En 1980, la preocupación de las empresas se centró en asegurar la calidad, es decir, en dar confianza al consumidor final tanto en el producto como en el proceso de elaboración del mismo.

A finales de la década de los 80, se produce una nueva evolución del concepto de calidad. El nuevo concepto abarca una nueva cultura en la organización y una nueva metodología de trabajo, donde la orientación al cliente es asumida por toda la empresa y la mejora continua es la base de su funcionamiento. Tenemos que añadir, también, que en 1988, se da otro impulso muy importante al concepto de calidad desde Europa al fundarse la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (*European Foundation for Quality Management, EFQM*). La EFQM surgió de la agrupación de catorce empresas europeas que, para impulsar la competitividad europea en el mundo, instauró la concesión de premios a la excelencia empresarial.

Una vez realizada esta breve introducción histórica, nos podemos preguntar porqué aparece esta nueva cultura de trabajo o esta nueva filosofía referida. Hasta la década de los 80, los productores vendían todo lo que colocaban en el mercado, es decir, el consumidor no realizaba una función de selección. Por otro lado, como consecuencia del desarrollo que van experimentando las sociedades y la apertura de los mercados, el nivel de exigencia de los clientes va aumentando ejerciendo mucha presión sobre las organizaciones que prestan servicios. Por ello, se hace necesario que la organización se oriente al cliente, buscando su satisfacción total y se produzca un cambio en la cultura de las empresas.

TIPOS DE GESTIÓN	TRADICIONAL	CALIDAD
ORIENTACIÓN	A la empresa	Al cliente
FIJACIÓN DE CARACTERÍSTICAS	Por empresa	Adaptación a las expectativas del cliente
TOMA DE DECISIONES	Centralizada	Participativa
TIPO DE SISTEMA EMPRESARIAL	Estable	Adaptación permanente
ESTILO DE DIRECTIVO	Gestor	Gestor y líder

Figura 2: Evolución del Modelo de Gestión empresarial. Adaptado de (Álvarez, Álvarez & Bullón, 2006).

Las organizaciones deben de conocer muy bien a sus clientes para poder satisfacer sus necesidades, anticiparse a ellas o incluso crearles nuevas. Para ello, se hace vital que la empresa se comuniquen con sus clientes de manera adecuada recogiendo y analizando toda la información que le sea posible. De esta manera, la empresa podrá ir adaptándose más rápido que la competencia y así garantizar su futuro.

Otro aspecto fundamental en el modelo de gestión de calidad es la importancia de la gestión del conocimiento de todos los miembros que forman la organización. En este modelo se incorporan políticas de formación de los empleados con el objetivo de optimizar su conocimiento y que éste revierta en la propia organización.

Por último, queremos destacar también, el aspecto de mejora continua. Esta característica supone no conformarse, pensar que todo se puede hacer mejor. Hoy en día, este tema es de vital interés, ya que a la velocidad a la que se suceden los cambios en la sociedad hay que unir la rapidez a la que los clientes acceden a una gran cantidad de información generada no sólo por las propias empresas si no también, por otros usuarios. Actualmente, conseguir que toda la organización esté inmersa en esta cultura es uno de los objetivos clave de las empresas.

La base sobre la que desarrollan su actividad las empresas que persiguen la mejora continua es el ciclo de Deming o PDCA, que gráficamente se muestra en la figura 3, y que supone las siguientes acciones:

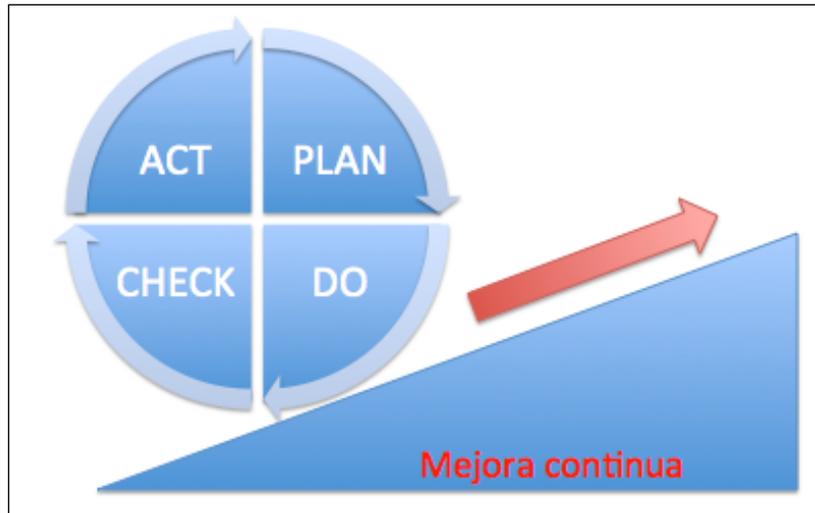


Figura 3: El ciclo de Deming. Adaptado de (López & Ruíz, 2004)

- Planificar (*Plan*): Obtención de toda la información disponible, analizarla y decidir
- Desarrollar (*Do*): Poner en marcha la decisión tal y como se ha establecido.
- Controlar (*Check*): Comprobar que se ha realizado todo tal y como se ha planificado y que el cliente ha quedado satisfecho.
- Análisis (*Act*): Realizar los ajustes o correcciones necesarios según la fase de control.

Muy ligado al concepto de mejora continua está el de evaluación, ya que no se puede mejorar si no sabemos cómo se encuentra la organización. Lejos de ser un término ligado a la sanción o a la inspección, lo podemos definir como un proceso sistemático de recogida de información, que en relación con unas referencias, nos servirá para conocer el estado de una situación y tomar decisiones contando con la participación de todos los agentes implicados (González, 2006).

A continuación, brevemente, se exponen algunos de los enfoques de evaluación de la calidad más destacados:

- **El modelo del premio Deming:** Este premio fue creado en 1950 por la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros en honor de Edward V. Deming por su trabajo focalizado en mejorar la producción japonesa tras la Segunda Guerra Mundial, promocionando la mejora de la calidad a través de técnicas de control estadístico. Se trata de un sistema basado en la satisfacción del cliente, la formación continua de los recursos humanos, la prevención de los errores, el control de

todos los elementos de la empresa y la mejora continua (González, 2006).

- **El modelo del Premio *Baldrige*:** Creado en 1987, en memoria de Malcolm Baldrige quien fuera Secretario de Comercio de Estados Unidos y principal impulsor de la Campaña Nacional por la Calidad. Este premio es el equivalente en Estados Unidos al Premio *Deming* y sus objetivos son principalmente incrementar los niveles de calidad y competitividad de la economía norteamericana así como servir de herramienta de trabajo para la búsqueda de la calidad total. Sus características se centran en la implicación de todos los que forman la organización y en la valoración de la satisfacción del cliente como clave del éxito de las organizaciones (González, 2006).
- **El modelo de las Normas de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO 9000):** Las normas ISO 9000 surgieron en los años 70 en Europa como consecuencia de las demandas de calidad de los productos adquiridos por los compradores. Este modelo se basa en la fijación por parte de las empresas de una política y objetivos de calidad, promoviendo la mejora continua y el logro de la satisfacción del cliente (López & Ruíz, 2004). Los criterios básicos de este modelo son: orientación al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoques basados en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones y relaciones mutuamente beneficiosas para la toma de decisiones (González, 2006). Las organizaciones que asumen este modelo, tienden a certificar o a ser objeto de un reconocimiento externo (IQNet), lo que supone el otorgamiento de su sello por parte de una entidad acreditada para ello por la Entidad Nacional de Acreditación (ENAC). Este proceso consiste en una auditoría por parte del agente externo que comprueba que el producto o servicio atiende a la normas ISO.

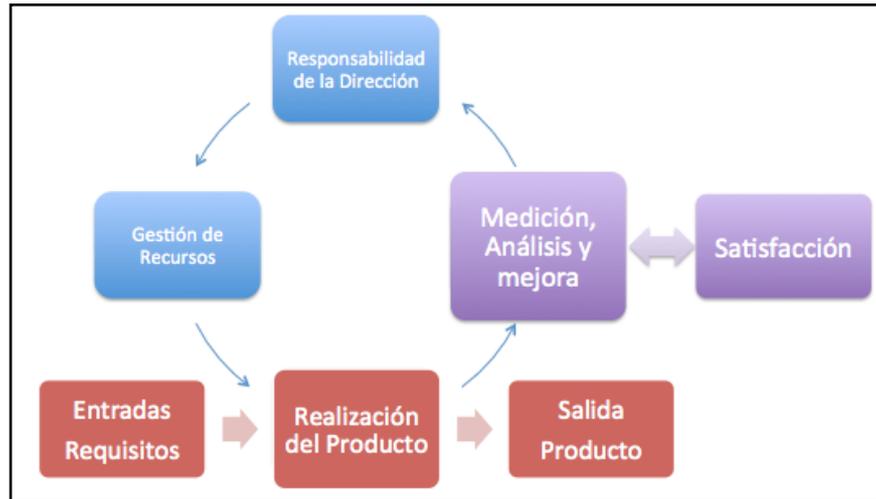


Figura 4: Modelo de Gestión de Calidad basado en ISO 9000.
Adaptado de (López & Ruíz, 2004).

- **El modelo Europeo de Gestión de Calidad o de Excelencia empresarial (EFQM):** El premio fue creado en 1991 por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (*European Foundation for Quality Management EFQM*), con el objetivo de ser una herramienta que ayudara a las organizaciones a implantar el sistema de gestión de calidad total que fomente la excelencia empresarial.

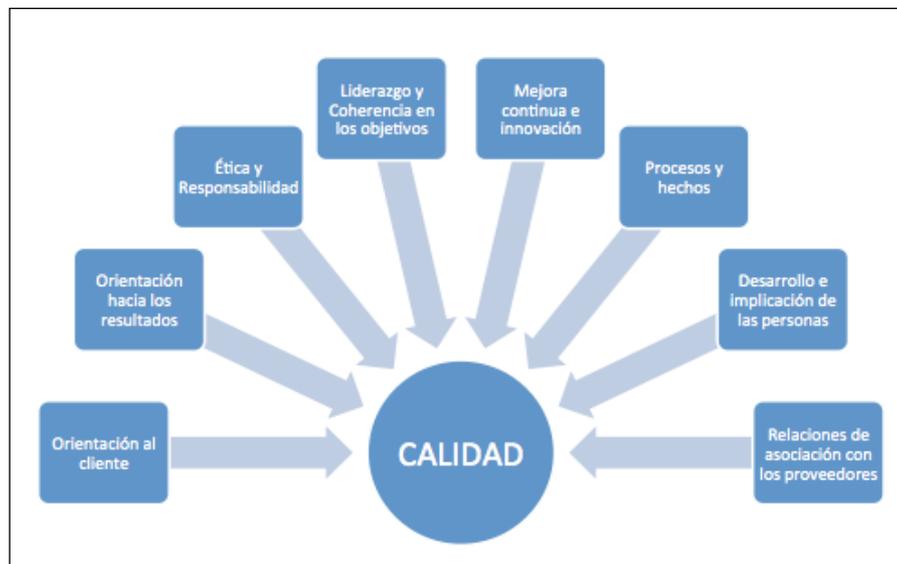


Figura 5: Conceptos Básicos de excelencia. Adaptado de (Cantón, Álvarez, González, Pomés, Lorenzo, & Santos, 2001).

Los conceptos básicos de la filosofía de la excelencia que promueve el modelo EFQM podrían resumirse de la siguiente manera (Martínez & Riopérez, 2005):

- *Orientación al cliente:* la excelencia se consigue creando valor sostenible al cliente y depende del equilibrio y satisfacción de las necesidades de todos los clientes, trabajadores, proveedores y la sociedad en general.
- *Liderazgo y constancia:* Los líderes de la organización deben procurar que su política de empresa, es decir, que la visión, la misión, la estrategia y los valores, satisfagan las necesidades del cliente y promuevan la creación de un entorno en el que la organización y las personas logren la excelencia.
- *Orientación hacia los resultados:* La excelencia se logra cuando los resultados satisfacen a todos los grupos implicados en la organización.
- *Implicación y reconocimiento de las personas que trabajan en la organización:* Una organización excelente desarrolla el potencial de cada una de las personas que trabajan en ella, fomentando su implicación y, por tanto, su compromiso con los resultados.
- *Gestión por procesos y hechos:* La excelencia se consigue a través de la gestión con un enfoque de procesos. Todas las actividades deben estar interrelacionadas y ser gestionadas como un sistema, no como situaciones estancas. Además, las organizaciones tendrán que diseñar y aplicar un sistema de recopilación de datos y de evaluación para analizar el desempeño del proceso, buscando la mejora continua.
- *Desarrollo de alianzas:* La excelencia se consigue buscando alianzas que añadan valor a la organización cuya relación debe basarse en la confianza.
- *Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora:* La organización deberá aprovechar los cambios en la sociedad para crear innovación y oportunidades de mejora. Este hecho supone un proceso de revisión constante hacia la búsqueda de la excelencia.
- *Responsabilidad social de la organización:* La organización deberá comprometerse con una ética que va más allá del cumplimiento de los requisitos legales, es decir, se debe demostrar que la organización adquiere, realmente, un compromiso con la sociedad.

Para concluir, comentar que la implantación de un sistema de gestión basado en la calidad, conllevará los siguientes beneficios a la organización:

- Satisfacción de los clientes: Mejor posicionamiento de la empresa en el mercado, clientes más contentos redundarán en mayores ventas y, por tanto, mejores beneficios.
- Satisfacción del personal: Al aumentar la implicación de los trabajadores en el desarrollo de su trabajo aumenta su motivación y la calidad de su trabajo.
- Como consecuencia de la satisfacción de los clientes y de los trabajadores, se conseguirá una optimización de resultados y reducción de costes, así como, una mejora de los procesos mejorando la calidad de los resultados.

5.1.2 Sí, pero... ¿Calidad en la Educación? Determinación del concepto de calidad en Educación e incorporación de la calidad en el sistema educativo español.

Parece que todos estamos de acuerdo en que la educación debe cambiar y que el camino debe ser la calidad (Cantón, Álvarez, González, Pomés, Lorenzo & Santos, 2001). Este pensamiento es compartido por otros autores, como Aragón:

La perspectiva global o integral de la gestión constituye el rasgo general más importante de los actuales modelos de gestión de calidad. Estos modelos, en tanto que nueva concepción en la gestión de las organizaciones, son una referencia adecuada para los centros educativos, por su condición de paradigma que incluye valores, principios y procedimientos y porque son considerados en los ambientes especializados como estrategias de progreso hacia la mejora y la excelencia. Promover la búsqueda continua de la calidad en los centros, siguiendo esos planteamientos, es trabajar por un futuro mejor de la educación (Aragón, 2004, p.21).

El problema radica en que en educación, el traslado de los modelos de gestión de la calidad no es totalmente directo ya que nos encontramos con las siguientes dificultades a la hora de definir:

- El concepto de calidad en educación, al existir diversidad de definiciones sobre el objetivo de la educación. Nosotros definiremos la calidad en la educación bajo las notas de funcionalidad, eficacia y eficiencia. Entendiendo por funcionalidad la respuesta dada por el sistema educativo a las necesidades de formación de la sociedad. Si,

además, la organización consigue los objetivos que se había propuesto haciendo un uso correcto de sus recursos materiales y humanos, será eficaz y eficiente (Martínez & Riopérez, 2005).

- Quién es el cliente, sus deseos y los resultados. Si seguimos la postura generalizada de identificar al estudiante como principal beneficiario de la educación, nos podemos encontrar situaciones que no aparecen en otros tipos de organizaciones. Por ejemplo, respecto de las necesidades a cubrir con el servicio, puede haber diferencias entre lo que el alumno desea en el corto plazo y lo que necesita a largo plazo. Además, el resultado del proceso educativo requiere de la participación necesaria del estudiante en la prestación del servicio, convirtiéndole en un fundamental determinante de los resultados obtenidos (Cardona, Barrenetxea, Mijangos & Olaskoaga, 2009). Estas peculiaridades vienen porque los centros educativos trabajan con personas, entre personas y para personas (Aragón, 2004).

Una vez expuestos estos conceptos introductorios, se puede pasar a desarrollar, de manera breve, la evolución histórica del concepto de calidad en las escuelas. La primera aproximación a la calidad en las escuelas surge con la publicación del Informe Coleman en 1966. Este informe fue encargado por el EEUU para ver la relación entre los recursos destinados a la educación y los resultados alcanzados. Las conclusiones obtenidas reflejaron que un incremento de recursos no implicaba el logro de mejores resultados educativos. Además, destacaba que los centros escolares tenían poca influencia en reducir las diferencias producidas por la clase social y la inteligencia y que, la única manera de igualar, era la redistribución de la riqueza. De estas conclusiones nacieron dos escuelas opuestas: por un lado, la tecnológica, basada en el trabajo reiterativo, competencial y tecnológico y, por otro, las antididácticas que abogaban por cambiar las escuelas tradicionales ya que servían para reproducir las desigualdades del sistema. De la corriente tecnológica, de gran tradición científica, surgió el movimiento de las escuelas eficaces y posteriormente, las escuelas de calidad.

Las escuelas eficaces defienden que cómo lo haga el centro (optimización de recursos) sí tiene que ver en el cómo aprenden los alumnos. Las críticas a esta corriente se centran en la falta de teorías que justifiquen sus decisiones debido a la dificultad de abarcar la globalidad de todos los factores que pueden influir en la eficacia de las escuelas. Contra esta corriente, aparecen autores, como Marchesi y Martín (1998) en (Cantón, Álvarez, González, Pomés, Lorenzo & Santos, 2001), que

aluden a la gran importancia dada a los resultados obtenidos mediante evaluaciones externas, en lugar de incluir aspectos de procedimiento, habilidades o satisfacción de la comunidad educativa en las escuelas.

Como contrapunto a las escuelas eficaces, surgen las escuelas de calidad, cuyas características son:

- Sentido dinámico de la educación incorporando el análisis interno, expectativas, clientes y cambios.
- Un liderazgo horizontal en el que la responsabilidad es compartida por toda la organización.
- Importancia tanto a los resultados como a los procesos o manera de hacer las cosas.
- Incorporación de mecanismos de evaluación.

Una vez definidas estas ideas previas, comentaremos una serie de propuestas de incorporación de la calidad en el sistema educativo español.

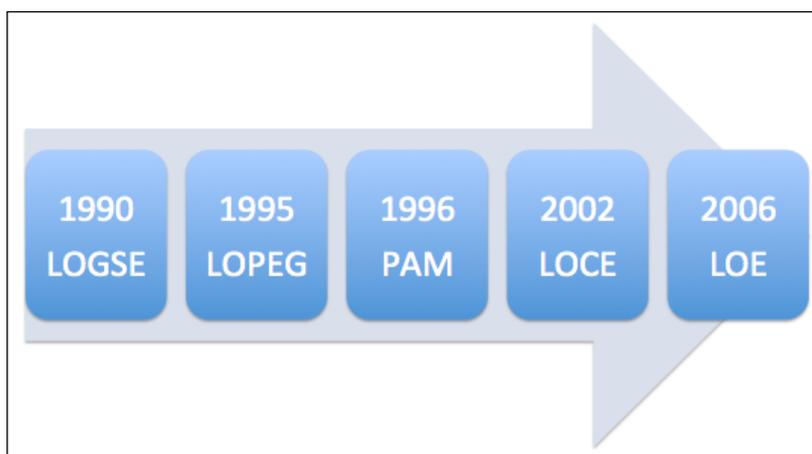


Figura 6: Referencias Institucionales a la calidad en la educación.

- **La Ley Orgánica 1/1990, de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo**, LOGSE, plantea en su título preliminar que “asegurar la calidad de la enseñanza es uno de los retos fundamentales de la educación del futuro”. Igualmente, reconoce que alcanzarla es fruto de elementos de distinta naturaleza y que compromete a todos los protagonistas de la educación. Es ya en el título IV, donde quedan contemplados una serie de factores estrictamente educativos que mejorarán cualitativamente la educación. Estos factores son (artículo 55):
 - a) La cualificación y formación del profesorado.

- b) La programación docente
 - c) Los recursos educativos y la función directiva.
 - d) La innovación y la investigación educativa.
 - e) La orientación educativa y profesional.
 - f) La inspección educativa.
 - g) La evaluación del sistema educativo.
- **La Ley Orgánica 9/1995, de 20 de noviembre, de la participación, la evaluación y el gobierno de los centros docentes**, LOPEG. Es fruto del documento ministerial publicado en 1994 denominado *Centros y calidad de enseñanza* que incorporaba 77 medidas de calidad para los centros educativos (Cantón, Álvarez, González, Pomés, Lorenzo, & Santos, 2001). Desde mediados de los noventa, aparece la necesidad de mejorar la calidad de la educación debido a los bajos niveles de rendimiento obtenidos de la participación española en distintas evaluaciones y estudios internacionales. En este contexto, se publica esta ley con objeto de garantizar una educación de calidad para todos. Para ello, la ley propone una serie de medidas, entre las que destacamos (Pérez, 2005):
 1. La autonomía de los centros docentes con el fin de ofertar una educación adecuada a las necesidades del alumno.
 2. La participación de la comunidad educativa y de las corporaciones locales en el funcionamiento de los centros docentes
 3. La construcción de un contexto estimulante para los docentes.
 4. Los procesos de socialización y desarrollo de las capacidades del alumnado,
 5. Un sistema adecuado de evaluación.
 6. La atención preferente a los centros y alumnos que se encuentran en situación de desventaja.
 7. Una educación en valores como base de la acción educativa.
 - **Los Planes Anuales de Mejora del Ministerio de Educación:** Durante el curso 1996/97, el Ministerio puso en funcionamiento los Planes Anuales de Mejora intentando que fueran una herramienta sencilla para aprender como organización y para mejorar la gestión educativa y elevar la calidad de los centros (Aragón, 2004). En resumen, la estrategia del Ministerio para la introducción de la

calidad en los centros educativos tenía 2 fases (Cantón, Álvarez, González, Pomés, Lorenzo, & Santos, 2001):

1. Fase 1 o Modelo Blando: Fundamentalmente práctico mediante el uso del Plan Anual de Mejora, con el interés de buscar la sensibilización por la calidad en los centros.
2. Fase 2 o Modelo Duro: Basado en el modelo de gestión europeo de calidad o EFQM.

Brevemente, se exponen las características de los Planes Anuales de Mejora (Cantón, Álvarez, González, Pomés, Lorenzo, & Santos, 2001):

1. Realización de una fase inicial previa de diagnóstico para conocer la situación de la que parte el centro.
 2. Identificación de las áreas de mejora de manera objetiva.
 3. Definición de unos objetivos de mejora realistas, concretos, evaluables y posibles.
 4. Determinación de los procedimientos, recursos y responsables para el cumplimiento de los objetivos.
 5. Exigencia de la participación de las personas y de la implicación de la dirección.
- **La Ley Orgánica 10/2002, de 23 de diciembre, de Calidad de la Educación**, LOCE, en su exposición de motivos, establece “el marco general de los distintos aspectos del sistema educativo que inciden de modo directo en la calidad de la educación. Su justificación radica en la necesidad de que nuestro sistema educativo responda a los retos y requerimientos del siglo XXI. A continuación, explica que las medidas expuestas en la ley giran en torno a 5 ejes fundamentales que deberán orientar las políticas educativas. Estos 5 ejes son:
 1. Los valores del esfuerzo y de la exigencia personal.
 2. La orientación hacia los resultados
 3. El refuerzo de un sistema de oportunidades de calidad para todos.
 4. El aumento de la consideración social del profesorado, orientando la formación continua y articulando su carrera profesional.
 5. La autonomía de los centros.

Teniendo en cuenta estos ejes, la Ley comienza, en su título preliminar, enumerando los 12 principios de calidad que deben regir el sistema educativo:

1. La equidad.

2. La transmisión de valores que favorezcan la libertad personal, la responsabilidad social, la igualdad de derechos y la solidaridad.
 3. La capacidad de actuar para compensar las desigualdades personales y sociales.
 4. La participación de los distintos sectores de la comunidad educativa.
 5. La concepción de la educación como un proceso permanente.
 6. La responsabilidad y del esfuerzo.
 7. La flexibilidad de la organización tanto para adaptarse a las necesidades de la sociedad como a las expectativas del alumno.
 8. El reconocimiento de la función docente.
 9. La capacidad de los alumnos para confiar en sus propias aptitudes y conocimientos, promocionando la creatividad, la iniciativa personal y el espíritu emprendedor.
 10. La investigación, la experimentación y la innovación educativa.
 11. La evaluación y la inspección del conjunto del sistema educativo, tanto de su diseño como de los procesos de enseñanza y aprendizaje.
 12. La eficacia de los centros escolares fomentando su autonomía.
- **La Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación**, LOE, establece la calidad de la educación para todo el alumnado, independientemente de sus condiciones y circunstancias como primer principio de la educación (apartado a, artículo 1). En el preámbulo de la ley se contemplan estos tres principios básicos:
 1. Conciliación de la calidad con la equidad de su reparto para mejorar el nivel educativo. Este principio implica 2 ámbitos de actuación. Por un lado, la exigencia de proporcionar una educación de calidad a todos los ciudadanos con el objetivo de mejorar los resultados y reducir las tasas de terminación de la educación básica sin titulación y de abandono. Por otro lado, se deberá garantizar una igualdad efectiva de oportunidades, prestando los apoyos necesarios, tanto al alumnado como a los centros en los que están escolarizados.
 2. Colaboración y esfuerzo conjunto de toda la comunidad educativa para conseguir el objetivo de calidad y equidad, implicando no sólo el esfuerzo de los estudiantes, sino también, la responsabilidad de sus familias, del profesorado, de los centros

docentes, de las Administraciones educativas y de toda sociedad. También, como fruto de este esfuerzo compartido y con la necesidad de llevar a cabo una escolarización equitativa del alumnado, los centros públicos y los privados concertados, deberán realizar una escolarización sin exclusiones, acentuando así el carácter complementario de ambas redes escolares.

3. Compromiso con los objetivos de mejora de calidad educativas de la Unión Europea, los cuales implican:
 - a. Mejorar la capacitación de los docentes, desarrollar las aptitudes necesarias para la sociedad del conocimiento, garantizar el acceso de todos a las tecnologías de la información y la comunicación, aumentar la matriculación en los estudios científicos, técnicos y artísticos y aprovechar al máximo los recursos disponibles, aumentando la inversión en recursos humanos.
 - b. Facilitar el acceso a los sistemas de educación y formación, lo que supone construir un entorno de aprendizaje abierto, hacer el aprendizaje más atractivo y promocionar la ciudadanía activa, la igualdad de oportunidades y la cohesión social.
 - c. Abrir estos sistemas al mundo exterior, lo que exige reforzar los lazos con la vida laboral, con la investigación y con la sociedad en general, desarrollar el espíritu emprendedor, mejorar el aprendizaje de idiomas extranjeros, aumentar la movilidad y los intercambios y reforzar la cooperación europea.

5.1.3 Aspectos fundamentales de la implantación del modelo EFQM de gestión de calidad en un centro escolar.

Una vez definidos los principios básicos y teóricos de calidad en educación, se expondrá de manera práctica la adaptación de un sistema de gestión de calidad a un centro educativo. Dos de los modelos más utilizados actualmente son el sistema basado en la norma UNE-EN-ISO 9001:2008 y el sistema basado en el Modelo EFQM. Hay que destacar, expuestas las características principales de cada uno de estos modelos, que ambos están muy relacionados y se complementan, ya que la norma aporta sistematicidad, objetividad, orden y medida, y el modelo EFQM introduce un componente más subjetivo, incluyendo autoevaluaciones y análisis

sobre los cuales la organización planteará sus actividades de mejora (Álvarez, Álvarez & Bullón, 2006).

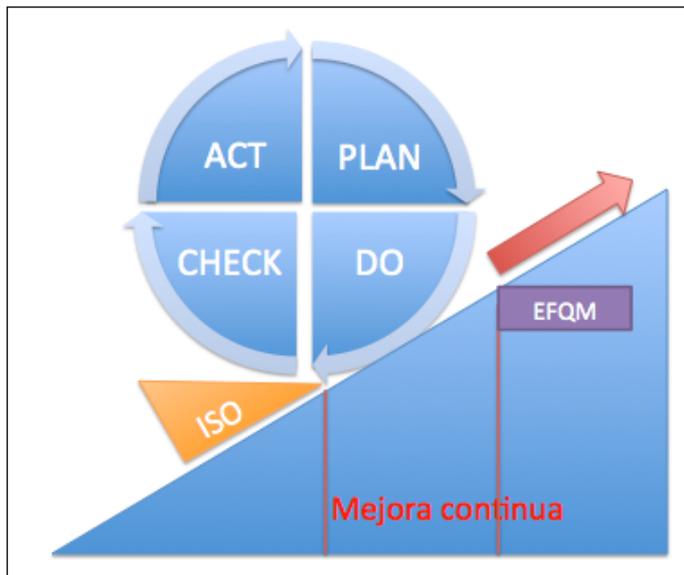


Figura 7: Interrelación entre los sistemas de gestión ISO y EFQM.
Adaptado de (Arriazu, s.f.)

Se debe mencionar que el modelo basado en la ISO ha estado recibiendo algunas críticas, sobre todo, dirigidas a la complejidad de su terminología, a la falta de atención que otorga a la consideración de la organización desde el exterior de la misma, a la excesiva importancia que se concede al seguimiento estricto de la norma con el objeto de obtener las certificaciones y al exceso de burocracia que genera. Por el contrario, el modelo EFQM permite, no sólo el análisis de los procesos internos de la organización, si no que también, presta atención al impacto de la organización, tanto en los clientes, como en toda la sociedad. Como ya se ha comentado, ambos modelos no son excluyentes, de hecho, el camino natural de una organización que comienza siguiendo la norma ISO es continuar hacia la excelencia, implantando el modelo EFQM (Carrión, 2006). Por estos motivos y dado que la intención de este trabajo es mejorar la calidad en los centros educativos, seguiremos el modelo EFQM.

5.1.3.1 El modelo de Europeo en los centros educativos.

El objetivo del Modelo de la EFQM aplicado a los Centros Educativos puede resumirse de la siguiente forma:

Los mejores resultados para los beneficiarios del servicio público de la educación, para los profesores y el personal de administración y para la sociedad se consiguen mediante un liderazgo

que impulse permanentemente su planificación y estrategia, la gestión de su personal, de la cooperación y de sus recursos, así como de sus procesos hacia la consecución de la mejora continua de sus resultados globales (López, 2004, p.57).

De esta definición, se pueden ya obtener las características de este modelo.



Figura 8: El modelo EFQM de gestión de la calidad. Adaptado de (efqm, 2012).

- **Agentes Facilitadores:**
 1. **Liderazgo:** Se trata del compromiso del equipo directivo del centro y del resto de los responsables hacia los principios y bases de la gestión de la calidad, guiando al centro educativo hacia la mejora continua y creando, así, una cultura de centro que impregna toda la organización, desde la manera de gestionar al personal, hasta cómo se realizan los procesos y se gestionan los recursos (López & Ruíz, 2004).



Figura 9: Criterios de Liderazgo. Adaptado de (Cantón, Álvarez, González, Pomés, Lorenzo & Santos, 2001).

El equipo directivo debe conocer los temas claves de la calidad y demostrar un compromiso de mejora, fomentando la comunicación para que el personal conozca las implicaciones que tiene la implantación de la calidad en el trabajo diario de todo el personal del centro. Igualmente, deberá participar en la fijación de los objetivos orientados hacia el cliente, participar en la evaluación de los mismos y reconocer y valorar los esfuerzos y los logros de las personas (Cantón, Álvarez, González, Pomés, Lorenzo & Santos, 2001).

2. **Personas del centro educativo:** Implica aprovechar todo el potencial de las personas que integran la comunidad educativa o prestan algún servicio al centro, especialmente del profesorado. Este criterio abarca la gestión del personal tanto a nivel individual como colectivo (López & Ruíz, 2004). Este criterio incluye cinco elementos:

- Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.
- Desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas.
- Implicación y asunción de responsabilidades por las personas.
- Diálogo.
- Reconocimiento y atención a las personas.

En definitiva, las organizaciones excelentes deben fomentar la justicia y la igualdad e implicar a todas las personas (Martínez & Riopérez, 2005).

3. **Política y estrategia:** Se refiere a los fines, objetivos y valores del centro educativo, así como a la forma en la que éstos se formulan e integran en los proyectos institucionales (López & Ruíz, 2004). Las organizaciones excelentes elaboran su política de calidad, incluyendo su misión, visión y valores, que en definitiva son el espíritu o principios inspiradores del centro educativo, sus objetivos y sus líneas de actuación. La planificación y la estrategia se centran en los 4 elementos siguientes (Martínez & Riopérez, 2005):
 - Necesidades y expectativas actuales y futuras.
 - Información proporcionada por los medidores de resultados o indicadores de rendimiento.
 - Desarrollo, revisión y actualización constante
 - Comunicación y desarrollo de los procesos clave del centro.
4. **Colaboraciones y recursos:** Se refiere a la manera de hacer las cosas y de administrar los recursos de los que dispone la organización, que siempre irán dirigidos al cumplimiento de su política y estrategia y al eficaz funcionamiento de sus procesos. Este criterio afecta, no sólo a los recursos internos, si no también, a las colaboraciones externas (López & Ruíz, 2004). Este criterio implica la gestión del centro de sus:
 - Alianzas externas.
 - Recursos económicos y financieros.
 - Edificios, equipos y materiales.
 - Tecnologías.
 - Información y conocimiento.
5. **Procesos:** La gestión de todas las actividades que se realicen en el centro debe de asegurar la mejora continua y la satisfacción de los usuarios. Para ello, se establecerán sistemas de evaluación, destinados al aseguramiento de la calidad en el centro educativo. Los procesos los podemos clasificar en:
 - **Estratégicos:** Son los directamente relacionados con la política y estrategia del centro educativo. Aquí distinguimos los siguientes:

- Disposiciones legales (MEC, Comunidades autónomas...)
- Actuaciones locales.
- Proyectos Institucionales
- Gestión de la calidad
- **Clave:** Son los relacionados con la actividad principal del centro educativo. Podemos destacar:
 - Enseñanza-aprendizaje
 - Tutoría
 - Relación con padres y madres
 - Organización del centro educativo
 - Orientación de las salidas
 - Clima escolar
- **Soporte:** Son los que, sin estar directamente relacionados con la actividad educativa, aportan valor a la principal o bien ayudan a los procesos clave.
 - Matriculación.
 - Gestión de instalaciones
 - Gestión de recursos
 - Biblioteca
 - Comedor
 - Transporte
 - Gestión económica
 - Formación del profesorado
 - Prevención de riesgos.

Resultados: Los criterios de resultado se deberán medir mediante el sistema de evaluación determinado por el centro, es decir, mediante un conjunto de indicadores que deberán reflejar si se han obtenido resultados en los usuarios, en el personal, en la sociedad y en el propio centro educativo.

6. **Resultados en las personas:** Se refieren a los logros que está alcanzando el centro en relación con el personal que lo integra: profesores, personal no docente, administración y servicios, etc. Este criterio se refiere a la manera en que perciben el centro las personas que trabajan en él respecto del entorno y condiciones de trabajo, la comunicación y relación con los directivos, formación y desarrollo de las capacidades, colaboración y trabajo en equipo,

regulación de las ausencias, prevención de accidentes y enfermedades, etc. (Cantón, Álvarez, González, Pomés, Lorenzo & Santos, 2001). Estos aspectos que hemos destacado, junto con cualquier otro que pueda estimar el centro, deben ser medidos y analizados, mediante herramientas que nos permitan ver el estado actual de cada uno de ellos en el centro, así como su evolución a lo largo del tiempo. Como instrumento de recogida de información, el centro puede servirse tanto de cuestionarios como de entrevistas abiertas o cerradas con los empleados. Cada una de las cuestiones planteadas, deberán ir puntuadas o valoradas en función de una escala, que permita al centro, obtener la información. Algunos de los indicadores más destacados son:

- Valoración del clima de trabajo.
- Valoración de la dirección.
- Tasa de ausencias o retrasos.
- Tasa de accidentes o enfermedades laborales.
- Número de horas de formación recibidas.
- Número de proyectos puestos en marcha por el profesorado.

7. **Resultados en los clientes del servicio educativo:** Los beneficiarios del servicio educativo serían los padres y los alumnos. El centro deberá medir el grado de satisfacción que éstos muestran. Sin embargo, en sentido amplio, se puede decir que clientes del servicio educativo también lo serían las empresas e instituciones que recibirían a estos alumnos una vez se incorporen al mundo laboral y, finalmente, la sociedad en general. Los resultados los podemos medir de 2 maneras (Cantón, Álvarez, González, Pomés, Lorenzo & Santos, 2001):

- Directa: Preguntando directamente a los usuarios su grado de satisfacción con el centro educativo. Es cierto que en este caso, las opiniones como tales son subjetivas. Los mecanismos que se podrían utilizar, además, de la conversación o el diálogo, serían, por ejemplo las encuestas de satisfacción.
- Indirecta: Conociendo y analizando, por ejemplo, las quejas recibidas, no renovaciones de matrículas, diversos

indicadores relacionados con resultados, por ejemplo, académicos, como puedan ser el índice de aprobados en selectividad sobre los alumnos presentados o el índice de alumnos que aprueban todas las asignaturas en la convocatoria ordinaria de junio.

En general, cuando hablamos de los resultados en los clientes de un centro educativo, debemos tener en cuenta que los indicadores básicos vayan relacionados con los objetivos que se haya marcado el centro. No obstante, como aproximación, se destacan los siguientes:

- Número de alumnos matriculados.
- Número de solicitudes de entrada.
- Tasas de aprobados en pruebas internas.
- Tasas de aprobados en pruebas externas, por ejemplo, en la prueba de acceso a la universidad.
- Tasas de variación respecto de los resultados académicos obtenidos a través del tiempo.
- Desviación de las notas obtenidas en el Bachillerato respecto de la calificación obtenida en la prueba de acceso a la universidad.
- Número de propuestas puestas en marcha por las familias y por los alumnos.
- Número de tutorías realizadas.
- Número de faltas graves cometidas por los alumnos.

Es importante señalar que los valores obtenidos de cada uno de estos indicadores no sólo aportan información de los resultados directamente atendiendo valor absoluto, si no que también, habrá que relacionar dichos resultados con los obtenidos a lo largo de la historia del centro educativo para asegurar que se está mejorando.

8. **Resultados en la sociedad (entorno del centro educativo):** Son los logros y la eficacia del centro educativo a la hora de satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad en general y de su entorno en particular. Los indicadores que pueden dar información sobre este criterio serían:

- Impacto en los niveles de empleo.
- Comportamiento de los alumnos fuera del centro.

- Impacto en el nivel cultural del entorno.
- Aportación de soluciones para mejorar el entorno y la calidad de vida.

9. **Resultados clave en el centro educativo:** Incluye los logros que consigue el centro respecto a los objetivos planteados en su planificación y en su estrategia, referidos tanto a aspectos económicos como de enseñanza-aprendizaje. A continuación, se destacan algunos indicadores:

- Evolución de la matrícula del centro.
- Resultados obtenidos en la ejecución del proyecto educativo.
- Grado de cumplimiento de las programaciones.
- Tasas de resultados académicos: tasa de aprobados, tasa de abandono, tasa de repeticiones, etc.
- Puntualidad y asistencia de alumnos y profesores.

Los resultados clave, en definitiva, tienen más que ver con el valor añadido que aporta el centro que con los resultados absolutos (Cantón, Álvarez, González, Pomés, Lorenzo & Santos, 2001).

5.1.3.2 Beneficios de la implantación del modelo EFQM.

La implantación del Modelo europeo en los centros educativos aporta los siguientes beneficios o ventajas al centro educativo (Martínez & Riopérez, 2005):

- Incorpora un plan de calidad, como base para el desarrollo de mejora continua de la institución educativa.
- Fomenta la reflexión de toda la comunidad educativa: profesores, padres, alumnos y colaboradores.
- Ayuda a descubrir las debilidades y fortalezas de la institución, a la vez que ayuda a su gestión y mejora continua.
- Genera actitudes positivas para responder a una sociedad que demanda constantemente cambio e innovación.

5.1.3.3 Los premios a la Excelencia:

El último paso de los centros educativos que incorporan el sistema de gestión de calidad basado en el modelo EFQM es el reconocimiento. Este proceso de reconocimiento se inicia a solicitud de la organización y consiste en la evaluación externa imparcial de la posición que ocupa el centro

educativo o cualquier otro tipo de organización frente al modelo EFQM, a la vez que le proporciona orientación en sus procedimientos de autoevaluación. Posteriormente, un jurado, en función de los informes remitidos por los evaluadores, selecciona a los galardonados y decide a cuál otorga el premio europeo de calidad, así como, otro tipo de menciones (Martínez & Riopérez, 2005).

A continuación, se exponen los distintos modelos de excelencia:

1. Premio europeo a la calidad. Es el premio más prestigioso, (*European Quality Award*, EQA) y constituye el nivel superior. Se otorga anualmente desde 1992. Se dirige a organizaciones que han alcanzado estándares de calidad de prestigio internacional.
2. Reconocimiento a la excelencia. Este reconocimiento evalúa de manera global a la organización de acuerdo con el Modelo EFQM, así como sus esfuerzos por implantar los conceptos de excelencia y de buenas prácticas.
3. Compromiso con la excelencia. Con este galardón se pretende ayudar a las organizaciones que han iniciado el camino hacia la excelencia a comprender cuál es su nivel actual de rendimiento y establecer prioridades de mejora.

5.2 Materiales y Métodos:

5.2.1 Instrumento:

Para conseguir los objetivos del presente estudio, se diseñó un estudio transversal basado en la muestra, utilizándose el cuestionario auto-administrado como técnica de recogida de datos (Anexo 1).

Esta herramienta ha sido diseñada *ad hoc* con la finalidad de extraer la información necesaria para cubrir los objetivos del presente estudio. Para la elaboración del mencionado cuestionario, se ha tomado como base el modelo del Instituto de Evaluación y Asesoramiento Educativo (2001), añadiéndole variables relacionadas que no están contempladas en el mencionado cuestionario, pero que aparecen en otros estudios: Cardona, Barrenetxea, Mijangos & Olaskoaga (2009), Martín, Pérez & Álvarez (2007), Rodríguez & Pérez-Díaz (2009) y Marchesi & Monguilot (2000).

5.2.2 Descripción del Instrumento de medida y variables utilizadas.

El cuestionario utilizado para este trabajo presentaba preguntas abiertas y cerradas, siendo éstas últimas, de tipo ordinal y nominal. Para la formulación y redacción de los ítems del cuestionario se han seguido los principios y recomendaciones establecidos por Sierra (2001). Respecto de la pregunta abierta, indicar que se trató de manera independiente y fue analizada según las respuestas obtenidas.

El cuestionario tiene 3 bloques claramente diferenciados:

Bloque 1: Variables sociodemográficas.

Para recabar la información sobre las características sociodemográficas, se preguntó al encuestado sobre:

- El sexo (dicotómico).
- La edad (ordinal), pudiéndose seleccionar: 1. 20-25; 2. 26-30; 3. 31-35; 4. 36-40; 5. 41-45; y 6. Más de 45.

Bloque 2: Variables profesionales.

Para determinar las características profesionales del profesorado, se utilizaron las siguientes preguntas:

- Etapa educativa (ordinal), en este caso, de las opciones que se presentaban se debía seleccionar aquella en la que se tuviera una mayor carga horaria. Las variables fueron: 1. Infantil; 2. Primaria; 3. Secundaria (E.S.O. y Bachillerato); y 4. Ciclos Formativos.
- Experiencia Docente (ordinal), las alternativas posibles eran: 1. Menos de 3 años; 2. De 3 a 10; y 3. Más de 10.

Bloque 3: Factores que influyen en una educación de calidad.

Para recoger la información sobre los factores que influyen en la calidad educativa, el cuestionario elaborado constaba de 16 ítems, que se distribuyen en 3 subescalas: factores intrínsecos (ítems 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7), factores extrínsecos (ítems 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 y 15) y otros factores que se considerasen importantes desde el punto de vista del profesional y que no hubieran sido recogidos en el cuestionario.

A continuación, se exponen los factores en cuestión:

- Factor 1: Currículum del profesorado.
- Factor 2: Coordinación del profesorado
- Factor 3: Motivación del profesorado
- Factor 4: Atención a las tutoría
- Factor 5: Formación Permanente del profesorado

- Factor 6: Cumplimiento de programaciones
- Factor 7: Cercanía del profesor-alumno.
- Factor 8: Implicación de las familias en la educación de sus hijos.
- Factor 9: Número de alumnos por clase
- Factor 10: Instalaciones y recursos
- Factor 11: Orden y disciplina
- Factor 12: Variedad de actividades Extraescolares
- Factor 13: Participación de las familias en el centro
- Factor 14: Evaluación continua del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Factor 15: Dirección eficaz.

Para recabar la información del presente estudio, se empleó al contestar una escala tipo Likert (1-3) en la que el profesor encuestado debía indicar cuánta influencia ejercía el ítem considerado para una educación de calidad.

Esta escala presente 3 grados que van de 1 a 3, siendo: 3. Mucho; 2. Algo; y 1. Poco.

5.2.3 Procedimiento:

La recogida de la información se realizó mediante el envío de un cuestionario en formato electrónico a la lista de distribución de profesorado del colegio Santa Gema Galgani, para ser cumplimentado a través de la aplicación de formularios de la plataforma de *Google Docs*. Esta aplicación permite la recepción de la información de manera anónima, a la vez que genera de forma automática una base de datos para su posterior tratamiento estadístico.

Cabe destacar que personalmente el investigador no ha tenido acceso a las direcciones concretas de correo electrónico, al ser una dirección única que agrupa a todas las del dominio del centro.

El trabajo de campo, para recoger la muestra se llevó a cabo desde el 19 de julio hasta el 20 de agosto de 2012.

Para conseguir la base de datos de correos electrónicos del colegio de referencia, se contactó vía telefónica con la Dirección del mismo, ya que éste centro fue mi centro de prácticas. En dicha conversación, se les ofreció la posibilidad de poder colaborar con el presente estudio de manera desinteresada y sin ofrecer ninguna compensación económica a cambio,

haciéndose énfasis en que los datos obtenidos iban a ser utilizados para la realización del trabajo fin de máster.

Para el tratamiento de los datos, se generó un archivo del paquete estadístico SPSS 15.0 que se actualizó periódicamente a medida que se conseguían más respuestas. Utilizando este programa, se realizaron diversos tipos de análisis de la información obtenida mediante el cuestionario. En primer lugar, se calculó el alfa de Cronbach para observar la fiabilidad del cuestionario y, después, se realizó un análisis basado en comparación de medias de los distintos factores, en función de las variables sociodemográficas y profesionales con el objetivo de obtener relaciones entre ellas y los factores determinados como influyentes en la calidad de la educación.

5.3 Resultados y análisis:

5.3.1 Descripción de la muestra:

La muestra del presente estudio estuvo compuesta por 34 personas de las cuales 10 eran hombres (29,4%) y 24 mujeres (70,6%). El rango de edad con mayor frecuencia fue el que comprendía personas entre 31 y 35 años (41,2%), seguido del de 36 a 40 años (17,6%), el resto de la muestra se distribuye entre las categorías de 26 a 30 años, 41 a 45 y más de 45 años. Destacamos que no se tiene ninguna respuesta del intervalo de edad de 20 a 25 años.

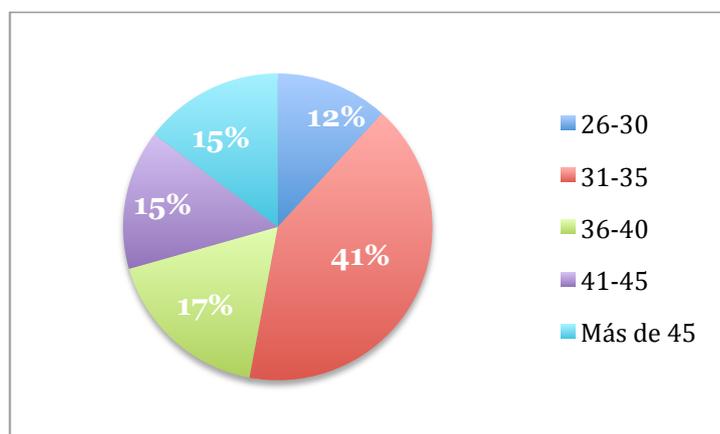


Figura 10: Distribución de la muestra por edad.

De la muestra obtenida, la mayor representación ha sido la de las etapas educativas de infantil y secundaria (E.S.O. y Bachillerato), acumulando más del 50% de la muestra.

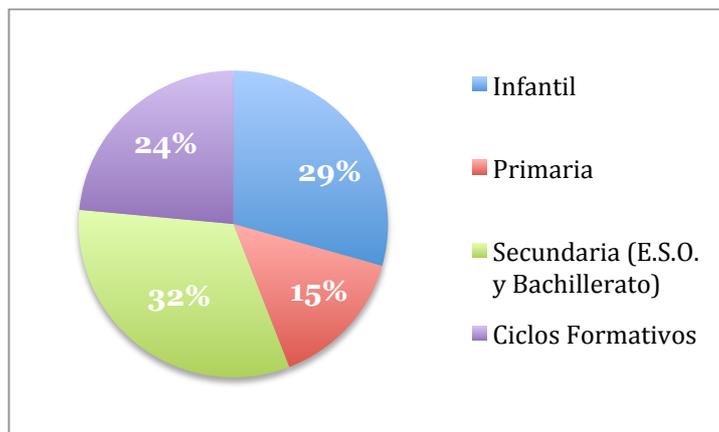


Figura 11: Distribución de la muestra por etapa educativa.

En relación a la experiencia docente, destaca que, casi el 50% de los profesionales analizados (44,1%), posee más de 10 años de experiencia docente en el sector educativo.

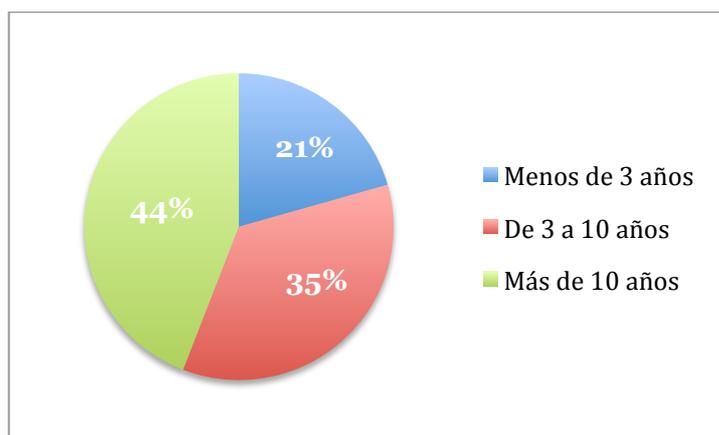


Figura 12: Distribución de la muestra por experiencia docente.

Para la selección de la muestra, era indispensable ser personal docente del colegio Santa Gema Galgani en el momento de enviar el cuestionario. Por tanto, quedan excluidas las opiniones del personal de administración y servicios auxiliares del centro.

5.3.2 Resultados:

Los valores de fiabilidad de las escalas y del cuestionario según el alfa de Cronbach que se obtuvieron en el presente estudio fueron, para la totalidad del cuestionario 0,81, para los factores intrínsecos, el alfa de Cronbach fue 0,73 y para los extrínsecos 0,65. Por tanto, se puede afirmar que los valores de fiabilidad del presente cuestionario se pueden considerar altos (Sierra, 2001).

A continuación, según se muestra en la Figura 13, los datos obtenidos con carácter general para cada uno de los factores que hemos fijado como parámetros de calidad.

nº	ítem	Mucho		Algo		Poco	
		n	%	n	%	n	%
1	currículum	20	59%	14	41%	0	0%
2	coordinación	29	85%	5	15%	0	0%
3	motivación	32	94%	2	6%	0	0%
4	tutoría	29	85%	4	12%	1	3%
5	formación permanente	28	82%	5	15%	1	3%
6	cumplimiento de programaciones	16	47%	17	50%	1	3%
7	cercanía profesor-alumno	26	76%	5	15%	3	9%
8	implicación de las familias	30	88%	4	12%	0	0%
9	nº alumnos en clase	24	71%	9	26%	1	3%
10	instalaciones y recursos	17	50%	17	50%	0	0%
11	orden y disciplina	30	88%	3	9%	1	3%
12	actividades extraescolares	8	24%	23	68%	3	9%
13	participación de familias en centro	8	24%	22	65%	4	12%
14	evaluación continua del proceso	28	82%	6	18%	0	0%
15	dirección eficaz	28	82%	6	18%	0	0%

Figura 13: Número de casos y porcentaje de los ítems de calidad analizados.

De los ítems analizados, parece que el que se considera como muy importante por un mayor número de personas, sería el ítem nº 3, motivación del profesorado. En este caso, el 94% de los docentes lo han considerado como muy importante. Seguidos irían la implicación de las familias en la educación de sus hijos y el orden y la disciplina, ambos con el 88%. Se puede apreciar aquí, que ni la motivación del profesorado ni la implicación de las familias han recibido la consideración de poco importante por ninguno de los profesionales encuestados. Tan sólo el ítem orden y disciplina, ha sido considerado por 1 docente como poco importante.

Por otro lado, el ítem que acumula menos respuestas categorizadas como “mucho”, serían las actividades extraescolares y la participación de las familias en el centro, ambos con el 24%.

Es importante señalar que 7 de los 15 de los ítems señalados como parámetros de calidad no reciben ninguno la calificación de poco importante y 5 de ellos, sólo son considerados por 1 persona como poco importante. El ítem que es considerado por más personas, en concreto 4, es decir, el 12% de la muestra, como poco importante se corresponde con el ítem nº 13, la participación de las familias en el centro.

Ordenando cada ítem por la puntuación global obtenida, es decir, ponderando cada respuesta por 3, 2 o 1 en función de si el docente considera el

factor como mucho, algo o poco relacionado para lograr una educación de calidad, se obtiene la figura nº 14.

Factores de Calidad	Puntuación Global	Medias
motivación	100	2,94
implicación de las familias	98	2,88
coordinación	97	2,85
orden y disciplina	97	2,85
tutoría	96	2,82
evaluación continua del proceso	96	2,82
dirección eficaz	96	2,82
formación permanente	95	2,79
cercanía profesor-alumno	91	2,68
nº alumnos en clase	91	2,68
currículum	88	2,59
instalaciones y recursos	85	2,50
cumplimiento de programaciones	83	2,44
actividades extraescolares	73	2,15
participación de familias en centro	72	2,12

Figura 14: Factores ordenados por puntuación global y media.

Se puede observar una coherencia entre los factores considerados como muy importantes y los que adquieren mayor puntuación media y global. Con esta puntuación global, la motivación y la implicación de las familias siguen ocupando la 1º y 2º posición, respectivamente. Igualmente, los factores menos valorados en puntuación global coinciden con los que tenían menor número de respuestas categorizadas como mucho, esto es, la las actividades extraescolares y participación de las familias en el centro.

Seguidamente, se analizarán los parámetros de manera individualizada, teniendo en cuenta las características sociodemográficas y profesionales:

• **Respuestas obtenidas en función del sexo:**

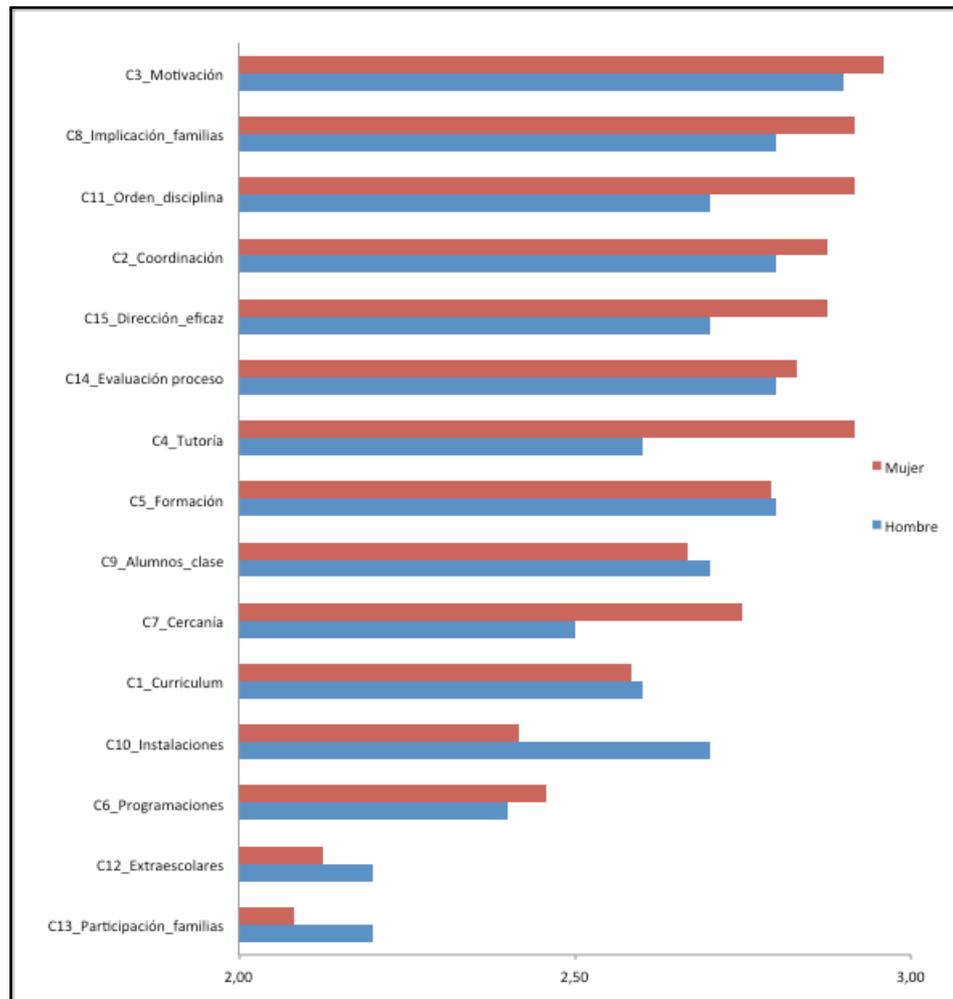


Figura 15: Factores ordenados por las medias en función del sexo.

Se puede decir que las medias de las puntuaciones entre los hombres y las mujeres son muy similares, siendo la de la mujer algo superior con una media de 2,68, frente a 2,63 del hombre. Por tanto, las mujeres valoran de manera superior la relación de los factores planteados con la calidad en la educación que los hombres.

Ambos sexos coinciden en la motivación como el elemento con mucha relación en la calidad de la educación y en la participación de las familias en el centro como el elemento con más poca relación. Sin embargo, en este último, los hombres lo valoran, en media, con una puntuación superior a las mujeres, es decir, 2,20 los hombres y 2,08 las mujeres.

Es en la importancia de la formación del profesorado y su currículum donde las respuestas más se acercan, existiendo una diferencia entre las medias de ambos sexos de 0,01 y de 0,02 respectivamente.

Donde se puede apreciar más diferencias entre las percepciones de los hombres y las mujeres, es en el factor tutoría, con una diferencia de medias de 0,32, en el factor instalaciones, con una diferencia de 0,28 y en el factor cercanía profesor-alumno, con 0,25.

• **Respuestas obtenidas en función de la edad:**

Factores	26-30	31-35	36-40	41-45	Más de 45
C1_Currículum	2,50	2,57	2,83	2,40	2,60
C2_Coordinación	2,75	2,86	3,00	2,80	2,80
C3_Motivación	2,50	3,00	3,00	3,00	3,00
C4_Atención_tutor	2,50	2,93	2,67	2,80	3,00
C5_Formación_permanente	2,25	2,86	2,83	3,00	2,80
C6_Cumplimiento_programaciones	2,00	2,50	2,33	2,60	2,60
C7_Cercanía	2,00	2,79	2,50	2,80	3,00
C8_Implicación_familias	2,75	2,93	2,67	3,00	3,00
C9_Alumnos_clase	2,25	2,64	3,00	2,80	2,60
C10_Instalaciones	2,25	2,50	2,67	2,40	2,60
C11_Orden_disciplina	3,00	2,71	3,00	2,80	3,00
C12_Actividades_extra	2,00	2,14	2,17	2,00	2,40
C13_Participación_familias	2,00	2,07	2,00	2,20	2,40
C14_Evaluación_cont_proceso	2,75	2,93	2,67	2,80	2,80
C15_Dirección_eficaz	2,75	2,79	3,00	2,80	2,80
Puntuación Media	2,42	2,68	2,69	2,68	2,76

Figura 16: Puntuaciones medias de cada uno de los factores en función de la edad.

Se puede apreciar una gran diferencia entre el factor considerado como con mucha importancia en la calidad de la educación si el docente tiene hasta 30 años o más. Si el docente tiene menos de 30 años, el factor más relacionado con la calidad sería el orden y la disciplina, con media de 3, es decir, la puntuación máxima, mientras que si el docente tiene de 30 años en adelante, el factor más destacado sería la motivación del profesor.

También, en este análisis por edad, los factores menos valorados en todos los tramos de edad, son la participación de las familias y las actividades extraescolares.

Se destaca, por último, la diferencia de medias en las valoraciones que existen según los tramos de edad. Los profesores más jóvenes otorgan menor puntuación a los factores fijados en el cuestionario como determinantes de la calidad, con una media de 2,42, mientras que son los docentes mayores de 45 años los que más altas puntuaciones otorgan a todos los factores, consiguiendo la media más cercana al 3, en concreto, 2,76.

• **Respuestas obtenidas en función de la etapa educativa:**

Factores	Infantil	Primaria	Secundaria	F.P.	Media
C1_Currículum	2,60	2,60	2,64	2,50	2,59
C2_Coordinación	2,90	3,00	2,91	2,63	2,85
C3_Motivación	3,00	2,80	3,00	2,88	2,94
C4_Atención_tutor	3,00	3,00	2,91	2,38	2,82
C5_Formación_permanente	3,00	2,20	2,82	2,88	2,79
C6_Cumplim_programación	2,80	2,20	2,36	2,25	2,44
C7_Cercanía	3,00	2,60	2,55	2,50	2,68
C8_Implicación_familias	3,00	2,60	3,00	2,75	2,88
C9_Alumnos_clase	2,90	2,60	2,64	2,50	2,68
C10_Instalaciones	2,60	2,80	2,36	2,38	2,50
C11_Orden_disciplina	3,00	3,00	2,82	2,63	2,85
C12_Actividades_extra	2,30	2,40	2,00	2,00	2,15
C13_Participación_familias	2,20	2,20	2,09	2,00	2,12
C14_Evaluación_cont_proceso	2,90	2,80	2,91	2,63	2,82
C15_Dirección_eficaz	2,90	3,00	2,82	2,63	2,82
Puntuación Media	2,81	2,65	2,65	2,50	2,66

Figura 17: Puntuaciones medias de cada uno de los factores en función de la etapa educativa.

Parece que los docentes de la etapa de educación infantil son los que valoran con puntuaciones más altas a cada uno de los factores, 2,81 y, los de formación profesional, lo que otorgan puntuaciones más bajas, 2,50. Sin embargo, mientras que para los profesores de infantil, secundaria y ciclos formativos, la motivación es el factor más valorado, para primaria este factor quedaría por debajo de otros factores que alcanzan puntuación 3 por todos los profesores de la etapa, como son: la dirección eficaz, el orden y la disciplina, la atención del tutor y la coordinación entre los profesores.

Entre los factores menos valorados en todos los tramos de edad se señalan la participación de las familias en el centro y las actividades extraescolares.

Se destaca que, en Formación Profesional, ninguno de los factores alcanza, en media, el valor 3, luego no hay uniformidad de criterio entre estos profesores sobre el valor más importante para una educación de calidad.

Se puede apreciar también, bastante variabilidad en las respuestas dadas en función de la etapa educativa. El factor experiencia docente es el que más variación cuantitativa sufre respecto de su media, ya que ésta es 2,79 y la puntuación que otorgan, en media, los profesores de primaria es de 2,20. Algo similar ocurre con el factor atención al tutor,

esta vez en los profesores de los ciclos formativos, al considerar éstos a este factor con una puntuación media de 2,38 y el resto de los profesores de las demás etapas con una puntuación media por encima de 2,90.

• **Respuestas obtenidas en función de la experiencia docente:**

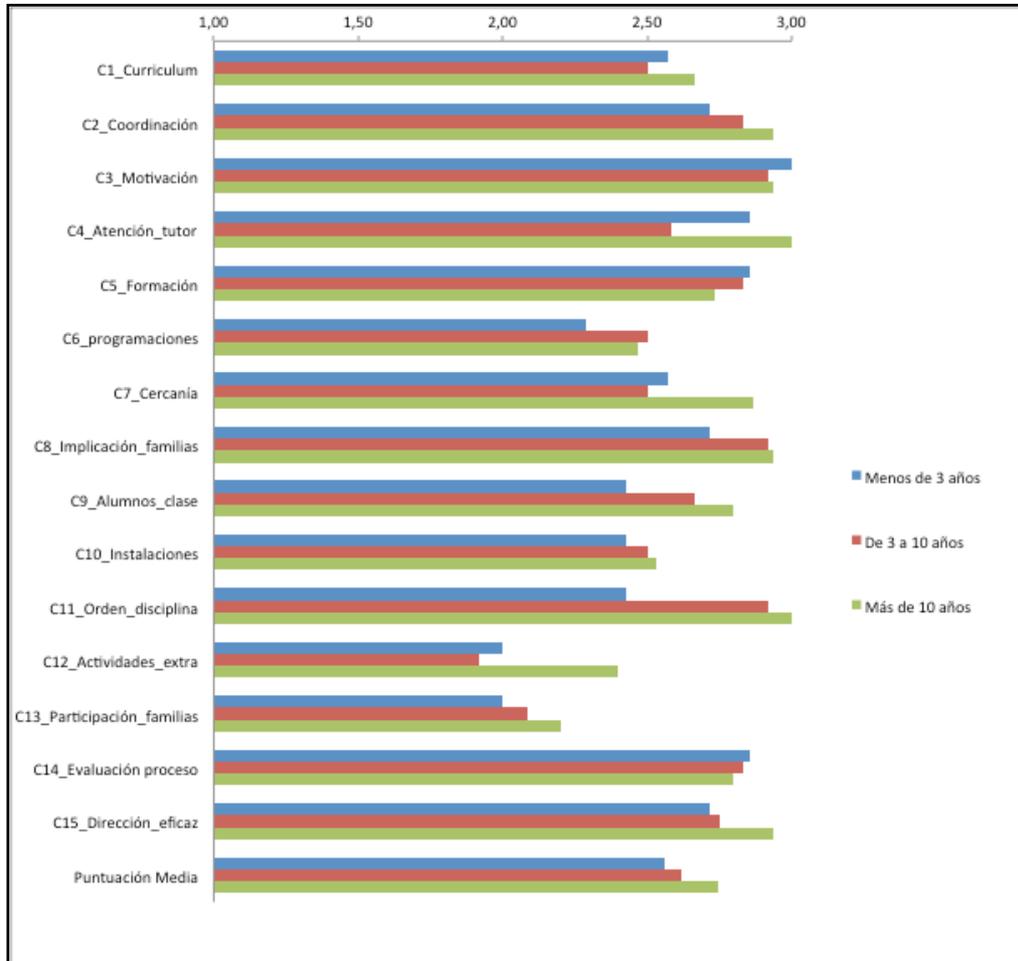


Figura 18: Puntuaciones medias de cada uno de los factores en función de los años de experiencia.

Se aprecia que el factor más relacionado con la calidad según los docentes, en media es el factor motivación, sin embargo, hay diferentes apreciaciones según los años de experiencia de los docentes, ya que para los docentes con hasta 10 años de experiencia es el factor más valorado, mientras que para los docentes con más de 10 años, los más valorados, ambos con puntuación media de 3, son la atención del tutor y el factor orden y disciplina. En media, son los docentes con más de 10 años de experiencia los que valoran a los factores con puntuaciones más altas, mientras que son los de menos de 3 años de experiencia docente los que otorgan puntuaciones en media más bajas.

Parece que los 3 grupos coinciden en señalar como los factores con poca relación con la calidad educativa, la implicación de las familias y las actividades extraescolares. En este aspecto, destacamos que por primera vez en el estudio aparece una puntuación media por debajo de 2, en concreto sería para el factor actividades extraescolares, con una puntuación media de 1,92 por parte del grupo de docentes con experiencia de 3 a 10 años.

Como factores con más diferencias entre las medias de los grupos, destacan la actividades extraescolares, la cercanía y la tutoría, puntuados por los profesores con más de 10 años de experiencia por encima de 0,18 respecto de la media. Además, relacionando cada factor con cada grupo de experiencia, se observa que las mayores diferencias existen entre las percepciones de los menos expertos y los más expertos. Específicamente, se señalan los factores de: orden y disciplina, actividades extraescolares, número de alumnos por clase y cercanía profesor-alumno como los de puntuación más dispar, alcanzado diferencias de más de 0,30 entre ambos grupos de experiencia.

Por último indicar que solamente en 3 factores, los docentes con menos de 3 años de experiencia puntúan más alto que los de más de 10 años, si bien las diferencias no alcanzan el 0,1. Estos factores son la formación, la evaluación continua del proceso de enseñanza-aprendizaje y la motivación.

- **Respuestas obtenidas en función de la distribución de los factores entre intrínsecos y extrínsecos:**

Los resultados obtenidos, agrupando los factores en factores intrínsecos o propios del docente y factores extrínsecos o ajenos a la voluntad del docente, son:

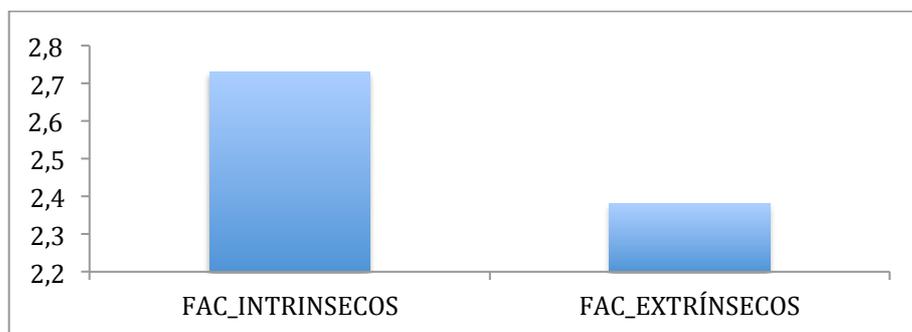


Figura 19: Puntuaciones medias globales de los factores intrínsecos y extrínsecos.

Parece que, según la información general obtenida, los factores intrínsecos tienen mayor relación con la educación de calidad que los extrínsecos, con una valoración media de 2,73 y de 2,38, respectivamente.

Si se distribuye la información en función de las variables sociodemográficas y profesionales, se observa lo siguiente:

FACTORES DE CALIDAD		Factores Intrínsecos	Factores Extrínsecos
SEXO	Hombre	2,65	2,32
	Mujer	2,76	2,41
EDAD	26-30	2,35	2,06
	31-35	2,78	2,43
	36-40	2,73	2,39
	41-45	2,77	2,42
	Más de 45	2,82	2,47
ETAPA EDUCATIVA	Infantil	2,90	2,53
	Primaria	2,62	2,30
	Secundaria	2,74	2,39
	F.P.	2,57	2,25
EXPERIENCIA DOCENTE	Menos 3 años	2,69	2,35
	De 3 a 10 años	2,66	2,33
	Más de 10 años	2,80	2,45

Figura 20: Puntuaciones medias de cada uno de los factores en función de las variables sociodemográficas y profesionales.

Parece que las mujeres valoran ambos tipos de factores más que los hombres, dando mayor puntuación media a los intrínsecos que a los extrínsecos.

Desde el punto de vista de la edad, se puede observar también, que todos los grupos de edad valoran más a los intrínsecos y que el rango que mayor valoración otorga es el 31 a 35 años. Sin embargo, el rango más joven, de 26 a 30, otorga tanto a factores intrínsecos como a los extrínsecos las puntuaciones más bajas.

Considerando la etapa educativa, es la etapa de infantil la que mayores puntuaciones otorga a ambos tipos de factores y los docentes de formación profesional los que puntúan de manera más baja a los mencionados factores.

En cuanto a la experiencia docente, son los docentes de más de 10 años los que otorgan mayores puntuaciones a ambos factores y los de experiencia entre 3 y 10 años, los que menos.

- **La pregunta abierta**

Respecto a la pregunta abierta, la última del cuestionario, en la que se solicitaba a los docentes que indicaran cualquier otro factor que consideraran determinante para lograr una educación de calidad que no estuviera contemplado en el cuestionario, los resultados son los siguientes:

De los 34 docentes que forman la muestra, contestan a esta pregunta 10 personas, es decir el 29,41%, de los cuales, el 40% son hombres y el 60% son mujeres. Los resultados obtenidos son los siguientes:

Otros Factores de calidad	Nº respuestas	%
Compartir ideología profesor-centro	1	10%
Creatividad y predisposición	1	10%
Normativa más estable	1	10%
Motivación del alumno	2	20%
Educación Personalizada	3	30%
Participación de la comunidad educativa	1	10%
Mejor consideración socioeconómica del profesor	1	10%
Total	10	100%

Figura 21: Otros factores determinantes de la Educación de calidad.

Parece que la respuesta más frecuente ha sido la educación personalizada con un 30% de las respuestas, seguidas de la motivación del alumno con un 20%.

5.3.3 **Análisis de resultados:**

De los resultados obtenidos podemos realizar el siguiente análisis:

- **Mayoritariamente, mujeres y en la cuarentena:**

Los resultados obtenidos en este centro vienen a corroborar la feminización de la educación que se plantea en otros estudios (Pérez-Díaz & Rodríguez, 2009), alcanzando aquí casi las $\frac{3}{4}$ partes del profesorado. La etapa educativa donde hay más mujeres sería en la etapa de Educación de infantil, el 39% de la muestra. En conjunto se aprecia que el sector está más feminizado en las etapas educativas más tempranas que en la educación secundaria, ya sea E.S.O., Bachillerato o ciclos formativos. Así, se aprecia que el 57 % de las mujeres del centro son docentes en las etapas de infantil y primaria. Se destaca que, en el

centro considerado, el 100% de los docentes de la etapa educativa de Educación Infantil son mujeres.

Por otro lado, la media de edad se fija en torno a los cuarenta, al igual que las medias recogidas en los centros de secundaria de la comunidad de Madrid (Pérez-Díaz & Rodríguez, 2009).

- **La motivación del profesorado: el factor más importante.**

La motivación del profesorado se configura como el elemento fundamental en una educación de calidad. Todos los grupos realizados en función de las variables sociodemográficas y profesionales le otorgan la puntuación más alta a excepción de los docentes menores de 30 años, los docentes de la etapa educativa de primaria y los docentes con más de 10 años de experiencia.

La motivación se configura como elemento clave para el profesor. En general, a los profesores les gusta su oficio, pero consideran que la sociedad española valora relativamente poco a los profesores, de hecho, en opinión de los profesores de secundaria madrileños, el prestigio que les otorga la sociedad es de 2,3 sobre 5. A pesar de estas opiniones, más del 85% de los docentes, si empezara de nuevo, se dedicaría a lo mismo (Pérez-Díaz & Rodríguez, 2009). Esta opinión se refuerza con los resultados obtenidos en otros estudios que, al consultar a los docentes sobre si se sienten valorados en el centro, el 86% opina que el centro les aprecia en su justo valor. También, se les consulta sobre su apreciación a cerca de lo que cuentan sus opiniones en el centro y, el 79% considera que sus opiniones sí que cuentan. Por último decir, que casi el 90% de los profesores de secundaria, se sienten orgullosos de trabajar en su centro y, ese mismo valor se otorga a la afirmación sobre seguir continuando trabajando en su mismo centro (Pérez-Díaz & Rodríguez, 2009).

Por tanto, podemos decir que los profesores, están motivados y a gusto en sus centros, pero que, sin embargo, es la sociedad la que no valora suficientemente su trabajo (Marchesi & Monguilot, 2000). Sin embargo, es importante destacar que una amplia mayoría de los profesores de secundaria de la Comunidad de Madrid cree que su motivación va a menos y no es por la consideración que tienen de su centro educativo, si no por el sistema de enseñanza español, que cede

espacio a los conocimientos académicos a favor de aspectos éticos y sociales (Pérez-Díaz & Rodríguez, 2009).

- **Seguido, muy de cerca de la implicación de las familias en la educación de sus hijos, el orden y la disciplina y la coordinación entre los profesores.**

La familia y el orden y la disciplina son considerados el segundo factor más importante ya que el 88% de la muestra lo valora como con mucha relación con la calidad en la educación. En general, se considera en los trabajos consultados, que el papel de la familia, es el factor que más influye en la educación, alcanzando resultados de más del 93% de los docentes encuestados (Instituto de evaluación y asesoramiento educativo, 2001). De hecho, existen estudios que demuestran que por encima del 90% de profesores y de padres consideran a la familia como factor fundamental en la calidad de la educación (Marchesi & Monguilot, 2000). Estos datos refuerzan la idea de que la familia no puede delegar en la escuela sus responsabilidades educativas, aunque existen datos que aseguran que más del 90% de los profesores entienden que esta delegación es cada vez mayor (Instituto de evaluación y asesoramiento educativo, 2001).

Respecto del orden y la disciplina, son también unánimes las opiniones de los docentes de este estudio en cuanto a la relevancia de este aspecto, estando cerca del 90% de la muestra los que lo consideran como uno de los factores más influyentes en una educación de calidad (Instituto de evaluación y asesoramiento educativo, 2001). En realidad, es fundamental para generar un buen clima de aprendizaje que el entorno escolar sea agradable y tranquilo donde haya un clima de seguridad y confianza. Respecto a este tema, comentar que la consideración de este aspecto es cada vez mayor, sobre todo, en los centros de Educación Secundaria Obligatoria, dado que se constata que la mayoría de los docentes entienden que el nivel de disciplina va a menos, siendo esta apreciación mayor en los centros de titularidad privada (Pérez-Díaz & Rodríguez, 2009).

La coordinación entre el profesorado es considerado por el 85% de los docentes de este trabajo como factor fundamental en la calidad educativa al otorgarle la puntuación máxima de 3. Este aspecto es fundamental para los profesores de primaria, etapa educativa que otorga la mayor

relación con la calidad de la enseñanza. En el resto de la etapas se observa, también, por más del 90% como factor básico, salvo en la etapa de ciclos formativos donde se alcanza mayor desviación respecto de la media, en concreto, 0,23. En Secundaria, los resultados obtenidos en este estudio son similares a los obtenidos en otros estudios publicados, donde la coordinación didáctica del profesorado, es el cuarto factor más influyente en la calidad de la enseñanza, considerado así por casi el 88% de los profesores encuestados (Instituto de evaluación y asesoramiento educativo, 2001). Para que exista también una buena coordinación, interesa también conocer el grado de colaboración que existe entre los profesores y, destacamos que, según estudios realizados en profesores de secundaria de la Comunidad de Madrid, la colaboración se percibe como alta, con una puntuación de 4 sobre 5 (Pérez-Díaz & Rodríguez, 2009).

- **La preparación o currículum del profesor: importante, pero no tanto.**

Según los resultados obtenidos, sólo el 59% de los docentes de la muestra otorgan a este factor la puntuación máxima y es considerado prácticamente de la misma manera tanto por hombres como mujeres. Los docentes que lo valoran por encima de la media, son los docentes de secundaria, los pertenecientes al rango de edad de 36 a 40 años y los que acumulan más de 10 años de experiencia.

Al contrario de los resultados obtenidos en este estudio, la mayoría de las fuentes consultadas otorgan a este valor el papel clave, es decir, sería el factor que más influye en la calidad de la educación, con resultados de casi el 95% de los docentes encuestados (Instituto de evaluación y asesoramiento educativo, 2001). Incluso podemos añadir, que este factor es fundamental, con valores por encima del 94% entre los profesores, los alumnos y los padres, siendo éstos los que dan las valoraciones más altas, por encima del 96% (Marchesi & Monguilot, 2000).

- **Las actividades extraescolares y la participación de las familias en el centro: las menos determinantes.**

Es bastante unánime, comparando los resultados obtenidos en este estudio con los obtenidos en otros publicados, que las actividades extraescolares o complementarias, es el factor que menos afecta en la calidad de la enseñanza (Pérez-Díaz & Rodríguez, 2009).

Respecto de la participación de las familias en el centro en organismos como las asociaciones de padres y madres o el consejo escolar, se aprecia que los docentes lo entienden poco relevante como factor de calidad en la educación, al contrario, que las opiniones de las autoridades educativas que persiguen, vía legislación, introducir a las familias en las escuelas. Los profesores entienden que la familia debe estar más involucrada en la educación de sus hijos con una acción coordinada con el profesor y el centro, más que en su participación en órganos de control y toma de decisiones. De hecho, los profesores de secundaria son partidarios de no dar más información de la que ya proporcionan, quizá por no querer someter a examen público los resultados de su trabajo y porque la transparencia suele conllevar mucha carga burocrática (Pérez-Díaz & Rodríguez, 2009).

- **Los docentes de la Etapa de Educación Infantil, los que valoran más alto.**

Los docentes de educación infantil consideran los factores señalados en el cuestionario como muy relacionados con la calidad de la educación. Aspectos como motivación, tutoría, cercanía, implicación de las familias y orden y disciplina, adquieren en media, la puntuación máxima, es decir, todos los profesores de esta etapa entienden que estos factores tienen mucha relación con la calidad de la educación. Si se consideran otras publicaciones relativas a la calidad en la educación infantil, se aprecia la gran importancia que estos profesores conceden a la relación de confianza con la familia, al trabajo en equipo o a la adquisición de hábitos y disciplina (García, 2000).

- **Y, ¿respecto de los sistemas de evaluación continua del proceso?**

Los resultados muestran este factor en la primera mitad de la tabla. Los profesores son conscientes de que la evaluación sirve para mejorar y le otorgan un papel más importante en este estudio que en otros consultados donde el porcentaje de los docentes que lo consideran importante es del 64% (Instituto de evaluación y asesoramiento educativo, 2001).

A los profesores les preocupa el presente y el futuro y cualquier operación de mejora debe de contar con ellos como aliados naturales (Pérez-Díaz & Rodríguez, 2009).

- **Mayor relevancia de los factores intrínsecos que los extrínsecos.**

Del estudio realizado parece que los docentes que forman parte de la muestra consideran que la calidad de la educación depende más de factores propios del docente que de los ajenos. Es cierto que aunque consideran a la familia como un elemento influyente en la educación de sus hijos, otorgan mayor influencia en la calidad de la educación a aspectos relacionados con el profesor (motivación, coordinación, y tutorías) que a factores externos, ya tengan que ver con el entorno o con el centro. Estas respuestas obtenidas, demuestran el grado de implicación que tienen los docentes asumiendo su propia responsabilidad en la mejora de la educación, así como su protagonismo en el sector educativo.

- **¿Se puede decir que los factores determinantes de la educación de calidad son los mismos para todos los docentes o dependen de sus características sociodemográficas y personales?**

Analizando los resultados obtenidos en el Colegio Santa Gema Galgani, se aprecia que existen divergencias de opinión entre los grupos. En media, se considera que las diferencias de opinión sobre los factores determinantes de una educación de calidad alcanzan los máximos en los extremos, es decir, los más jóvenes, los menos expertos y los docentes de Formación Profesional, entienden que estos factores están menos relacionados con la calidad de la educación, que lo que piensan los mayores de 45 años, de la etapa de infantil y con más de 10 años de experiencia.

Al reflexionar sobre este hecho, pensamos que puede ser que los docentes que dan menores puntuaciones a los factores del cuestionario entienden que hay otros factores más influyentes en la calidad de la educación. Se destaca, no obstante, que precisamente ésta era la intención de incluir en el cuestionario una pregunta abierta, sin embargo, sólo 10 docentes la rellenaron.

Los docentes más jóvenes, de los que podemos inducir que también pueden ser los que acumulan menos experiencia, se encuentran más próximos por edad a los alumnos que el resto de los docentes y pueden

ser más sensibles y conscientes de lo que realmente la sociedad de hoy demanda. Por ello, este grupo puede pensar que factores que no están incluidos en el cuestionario como, la incorporación de materias más prácticas en el currículum oficial, dar mayor peso al uso de las nuevas tecnologías en las aulas o aumentar la importancia del inglés dentro de plan educativo, son más influyentes en la calidad de la educación.

Respecto de los docentes de Formación Profesional, teniendo en cuenta que la finalidad de esta etapa es la incorporación al mundo laboral del alumnado, se puede pensar que factores como la creación de red de contactos de empresas colaboradoras, colocación de los estudiantes tras los estudios, prácticas reales en empresas o incorporación al cuerpo docente de profesionales en activo, determinan más la calidad que los factores indicados en el cuestionario.

5.3.4 Reflexiones Finales

Como reflexión final, indicar que aunque muchos centros se introducen en los modelos de calidad como herramienta comercial, es decir, para conseguir la acreditación pertinente, en realidad, esta filosofía les ha ayudado a conocerse, a implicarse, a responsabilizarse y a comprometerse con la mejora continua, ¿no es eso bastante?. Si la estanqueidad, el hermetismo, el inmovilismo no es válido ya para ningún tipo de organización, menos aún es válido para los centros educativos. Con la calidad las escuelas tienen mucho que ganar, porque con esta filosofía no sólo se consiguen resultados sobre los usuarios, si no que también, se consiguen sobre los trabajadores y sobre toda la sociedad y, por tanto, los beneficios redundarán en la propia organización. Cuánto mejor lo hagamos, mejores seremos dentro y mejor nos verán fuera.

No obstante, aunque las ventajas del modelo EFQM parecen claras, es cierto que su implantación implica una serie de costes, no sólo desde el punto de vista económico (consultoría, plataforma de gestión, formación), si no también, un desgaste importante derivado del trabajo duro y dedicación para analizar, estudiar y pensar actuaciones de mejora. Por ello, es tan importante que el motor sea la dirección y su equipo que, con gran convencimiento, deben ser capaces de comunicar y atraer al personal hacia una nueva filosofía de trabajo. La comunicación y la formación adquieren también vital importancia en tanto que las personas deben entender y comprender para poder implicarse y comprometerse. Si el equipo directivo no es capaz de explicar y convencer al personal del centro, es bastante alta la probabilidad de fracaso.

Aquí surge la pregunta, si estas filosofías son útiles para todas las organizaciones, ¿no lo serán todavía más en los centros educativos?

5.3.5 Limitaciones del Estudio:

La intención de este estudio no es extrapolar los resultados obtenidos en el centro educativo analizado dada la pequeña muestra con la que se ha contado. Del total de los docentes del centro, sólo han contestado la encuesta algo más de la mitad de ellos, dado que el momento en el se realizó el cuestionario coincidió con el periodo vacacional. Por otro lado, el centro en cuestión es un centro privado con algunos niveles concertados y con ideario religioso por lo que las conclusiones que se obtienen tampoco pueden ser extendidas a centros con otras características.

Teniendo en cuentas estas limitaciones, los resultados se han tratado con prudencia y siempre en relación con resultados obtenidos de otros trabajos y publicaciones que cuentan con muestras más numerosas en cuanto a tamaño y más amplias y diversas en cuanto a tipología de centro, en tanto que se refieren a centros públicos y privados y se refieren a distintos espacios geográficos.

6 Propuesta Práctica:

Con el objetivo de implantar un sistema de gestión de calidad basado en el modelo EFQM, en concreto en el colegio Santa Gema Galgani de Madrid, el centro educativo deberá tener en cuenta los resultados obtenidos en este trabajo y focalizarse en los factores que son considerados por los docentes como más relevantes.

De manera esquemática, el proceso que debería seguirse para iniciar la implantación de un sistema de gestión de calidad en un centro escolar sería el siguiente:



Figura 22: Ciclo de Implantación del modelo de gestión de la calidad EFQM. Adaptado de (Cantón, Álvarez, González, Pomés, Lorenzo & Santos, 2001).

1. Análisis de la situación actual. El autoconocimiento del centro en su totalidad es fundamental para iniciar cualquier proceso de implantación de calidad. El centro debe ser consciente de que existen procesos o actividades que se pueden hacer mejor y debe estar dispuesto a mejorar. Derivado de este apartado, aparece también la introducción de la organización en la cultura de la evaluación, mediante instrumentos de medida que puedan presentar el estado actual del centro y nos facilite la introducción y seguimiento de medidas de mejora.

2. Tras este análisis o autodiagnóstico, el centro educativo debe ser consciente y estar absolutamente convencido de que quiere mejorar y de que la calidad es el camino a seguir. Es importante señalar esta situación, porque hay ocasiones en las que se es consciente de que las cosas se podrían hacer mejor y, sin embargo, por razones internas o externas, se decide no acometer el proceso de mejora. El equipo directivo debe de fijar su compromiso con la calidad, consciente de que podrán suceder situaciones que cambien su manera de trabajar y de que existe un coste de aprendizaje. Sin embargo, y más aún, en los centros educativos, se debe estar preparado para trabajar con la incertidumbre que supone preparar a los alumnos para la sociedad del futuro. Fundamentalmente, este compromiso se plasma en la elaboración de un documento llamado Política de Calidad firmado por la dirección del centro. En este documento se fijarán la misión, la visión y los valores del centro y deberá estar siempre expuesta con el objetivo de que personal interno y clientes o colaboradores la conozcan y la compartan.
3. El equipo directivo, igualmente, deberá entender perfectamente qué supone la calidad y, para ello, deberá recibir la formación adecuada puesto que deberá ejercer de líder del proyecto. Además, esa formación, le servirá para ser capaz de comunicar de manera adecuada el cambio de la organización hacia la gestión de la calidad, así como todas las dudas o reacciones de las personas que tienen aversión al cambio y que pueden actuar de freno o barrera al avance del resto de la organización.
4. Todo el personal de la organización deberá recibir formación para entender las implicaciones de la calidad. Igualmente, se intentará, en la medida de lo posible la creación de canales de comunicación y de grupos de trabajo para buscar la participación de todos en el proyecto y así buscar su total implicación. En concreto, es habitual formar un equipo de calidad, integrado por un conjunto de docentes, entre cuatro y diez, con formación suficiente en herramientas para la resolución de problema, construcción de soluciones y con conocimientos de gestión de grupos. Es muy importante que estas personas, formen parte del equipo voluntariamente, porque crean firmemente en que es posible la mejora continua. Dada la variedad de procesos inmersos en el centro escolar, en función del área en la que

se trabaje en cada momento, podrán formar parte del equipo de trabajo tanto personal no docente, como padres y madres o los propios alumnos (López & Ruíz, 2004). No obstante, es frecuente que las organizaciones cuenten con asesores externos que les guíen durante todo el proceso de implantación.

5. Realización de un análisis profundo del centro, proceso por proceso, desde los estratégicos hasta los claves y los soportes, para conocer la manera en que se están haciendo cada uno de ellos. Igualmente, debería realizarse un análisis de las fortalezas y debilidades del centro, así como, de las oportunidades y amenazas o factores externos que el centro tiene que tener en cuenta para la búsqueda de la excelencia.

Desde el punto de vista práctico, aunque todos los procesos están vinculados y aportan valor al centro educativo, el proceso clave por excelencia, es el proceso de enseñanza-aprendizaje. Este proceso deberá estar acorde tanto al proyecto educativo como al proyecto curricular del centro y, por supuesto, a la normativa estatal y autonómica vigente en el momento. El proceso de enseñanza-aprendizaje deberá ser analizado de manera concienzuda tanto por los docentes como por el equipo directivo para cumplir con los objetivos que se haya marcado el centro en su proyecto educativo. En este apartado, habría que prestar atención a los factores que han señalado los docentes como factores más influyentes en una educación de calidad y trabajar entre todas las partes implicadas para que esos factores se refuercen y se fomenten. Para ello y, aludiendo a los resultados de este estudio, se debe considerar:

1. Aspectos Generales de calidad: En estas variables se incluirán los aspectos que los docentes han considerado fundamentales, como son: la motivación del profesorado o la implicación de las familias en el centro. A estos factores, se les deberá dedicar mayor importancia y más recursos que a los factores que han obtenido valoraciones más bajas por los docentes, como la participación de las familias en el centro o las actividades extraescolares. Siendo esto así, la dirección del centro deberá poner en práctica políticas de recursos humanos de tipo participativo que fomenten tanto la implicación de los profesionales como su valoración personal y su influencia en

la toma de decisiones del centro. Respecto de las familias, fundamentalmente, desde la figura del tutor, se debe de crear y favorecer un clima de confianza con la familia fomentando un clima de colaboración entre la familia y el centro educativo. En este sentido, es importante que el centro forme a los tutores sobre cómo realizar las tutorías de manera efectiva, puesto que es un proceso fundamental dentro de los centros escolares.

2. Aspectos concretos por etapa educativa: Además, de los aspectos generales de calidad comunes, motivación e implicación de las familias, el centro debe hacer especial hincapié en lo que los docentes opinan respecto de la calidad en cada una de las etapas educativas. Según los resultados obtenidos, el centro deberá focalizarse, por etapa educativa, en:

- Educación Infantil: Principalmente, valoran el trabajo conjunto con la familia, la cercanía y las tutorías. Por ello, el centro deberá trabajar en pedir la colaboración de las familias desde su primer contacto dada la edad de los alumnos.
- Educación Primaria: Los docentes valoran la necesidad del orden y disciplina en el centro para que las clases sean eficaces. El trabajo desde el centro en valores como el respeto, la solidaridad o el cuidado del material ayudarán a crear un clima de orden y disciplina en el colegio.
- Educación Secundaria: La coordinación de los profesores se hace fundamental para que los alumnos de secundaria alcancen los objetivos de esta etapa. Desde el equipo directivo y, en concreto, el director de secundaria deberá reunirse periódicamente con su equipo para garantizar que hay continuidad en los contenidos y se cumplan las programaciones.
- Formación Profesional: Se destaca mucho la formación permanente del profesorado en tanto que la formación a impartir debe ser totalmente actualizada y en relación a lo que demanda el mundo laboral. Es importante, en esta etapa, reunirse con estos profesores en la búsqueda de

otros factores que no estén contemplados en el cuestionario y que, sin embargo, sean considerados más importantes por estos docentes.

Por otro lado, no podemos olvidar analizar también, otros procesos que sin ser clave, ayudan a cumplir el proyecto educativo. Estaríamos hablando del comedor o de las actividades extraescolares. En este sentido, destacamos estos servicios complementarios porque son una fuente de ingresos significativa para el centro escolar, mereciendo un buen estudio por parte del equipo directivo y de los profesionales del centro ya que proporcionan los recursos económicos necesarios para acometer el proyecto educativo del centro.

6. Una vez, se haya identificado, dónde queremos llegar (objetivos) y dónde estamos (resultado del análisis), se debe elaborar el plan de mejora, que incluirá una descripción de las áreas en las que se tiene que trabajar. No se debe olvidar que las áreas de mejora deberán estar priorizadas en función del proyecto educativo del centro, de los recursos disponibles y de la dificultad de las mismas. Igualmente, se deberán de definir una serie de indicadores que nos señalarán el grado de cumplimiento o de acercamiento al objetivo o mejora deseada. Pero la elaboración del plan es mucho más que eso, ya que se deben identificar las acciones concretas que se deben de realizar para cada actuación de mejora, así como su responsable, el tiempo en el que se compromete a realizar esa actuación y los recursos de los que dispone.
7. Terminada la elaboración del plan, se somete a aprobación, en última instancia, por el consejo escolar del centro.
8. Aprobado el plan, se pone en práctica, siguiendo la planificación establecida en la fase de elaboración. Es importante incluir reuniones de seguimiento periódicas del grupo de calidad para ver la evolución del plan y plantear cualquier tipo de incidencia que pudiera darse sobre la marcha.
9. Finalizado el plan, se deben evaluar los resultados obtenidos, es decir, si las actuaciones realizadas para lograr los objetivos o las áreas de mejora planteadas, realmente lo han alcanzado. Para ello, se debe contar con los indicadores que se han determinado en la fase de planificación del plan de mejora. Son ellos, los que nos dirán si estas actuaciones van bien encaminadas o si, por el contrario, a pesar de

haber cumplido con la planificación determinada, la realización de esa actuación no ha supuesto el logro del objetivo conseguido. En estos casos, se deberán cambiar las acciones y establecer medidas correctoras que, nos lleven a nuevas acciones, siempre ligadas a la búsqueda del objetivo. Es interesante, llegados ya a este punto, recopilar información y analizar las impresiones que tiene el entorno del centro educativo. Es importante conocer como se percibe el centro por los alumnos, las familias o el barrio. De estas opiniones se podrán extraer muchas conclusiones y explicaciones a comportamientos muy interesantes que puede arrojar luz para desarrollar aspectos que el exterior no capta o trabajar sobre temas que son vistos como negativos. Aquí subyace también la filosofía de la calidad, en entender la crítica como una oportunidad para mejorar.

10. El Proceso de mejora continua no termina nunca (Cantón, Álvarez, González, Pomés, Lorenzo, & Santos, 2001), es decir, que una vez cerrado un plan, se abre otro para cubrir posibles incumplimientos del anterior o abarcar aspectos no tratados y que requieren de intervención. En cualquier caso el mundo educativo está en constante cambio y los centros deben ir incorporando nuevos recursos y adoptando nuevas metodologías que deberán estar en constante evaluación en aras de cumplir con el objetivo último de la educación.

No podemos perder de vista que todos los criterios agentes se corresponden con los marcados por el modelo EFQM, en cuanto al liderazgo, las personas, los colaboradores, los recursos y los procesos. Por tanto, no podemos olvidar que las actuaciones que se llevan a cabo producirán efectos en las personas, en los clientes, en la sociedad y en el centro educativo.

7 Conclusiones:

Las conclusiones de este trabajo se pueden resumir en los siguientes aspectos:

- La calidad y la excelencia son metas que los centros educativos deben alcanzar para satisfacer las necesidades que la sociedad demanda y los modelos de gestión basados en la calidad son una herramienta que ayuda a conseguir tan ansiado objetivo.
- La filosofía del modelo de europeo de calidad, basado en el autoconocimiento y el compromiso de toda la organización con los principios de la mejora continua, es muy necesaria ya que la sociedad cambia a una velocidad vertiginosa y los centros educativos tienen que, no sólo deben adaptarse a ella, si no, a ser posible, anticiparse a las demandas y necesidades de la sociedad del futuro.
- La motivación del profesor se configura como el factor más relacionado con la calidad de la educación, considerado como con mucha influencia por más del 94% de los docentes encuestados.
- El orden y la disciplina, la implicación de la familia en la educación de sus hijos, la tutoría, la coordinación entre los profesores, la formación permanente, la evaluación continua del proceso educativo y una dirección eficaz son considerados, también, como con mucha relación con la calidad de la educación por más del 80% de los profesores encuestados.
- La participación de las familias en el centro, vía asociaciones de padres y madres o vía consejo escolar, y las actividades extraescolares son los factores menos influyentes de todos los factores preguntados en la calidad de la educación, según los docentes encuestados.
- Los docentes encuestados encuentran que la calidad de la educación está más relacionada con factores propios de los docentes que con factores ajenos, es decir, provenientes del centro educativo o, incluso, de la familia.
- Se aprecian algunas diferencias en la consideración de los factores determinantes de la calidad en función, sobre todo, de la etapa educativa a la que pertenece el docente. Resaltamos la alta valoración que reciben los factores preguntados en la etapa de Infantil frente a las bajas valoraciones recibidas de los mismos factores en la etapa de Formación profesional, lo que lleva a pensar que, en esta etapa, hay

factores considerados más importantes que los consultados en el cuestionario.

- Los docentes encuestados consideran que, además de los factores contemplados en el cuestionario, se deberían considerar otros factores como la educación personalizada o la motivación del alumno como determinantes de la calidad en la educación.

8 Líneas de Investigación futuras:

Teniendo en cuenta las conclusiones de este trabajo encaminadas a la opinión favorable de la implantación de modelos de gestión basados en la calidad en los centros educativos como base para lograr una educación excelente, se plantea una continuación en el camino hacia la evaluación de los procesos educativos. Una de las bondades de los modelos de gestión basados en la calidad, además de aportar mecanismos de conocimiento del centro y la incorporación de valores en la organización como el compromiso con la mejora continua y la exigencia personal por ser mejor y dar mejor servicios a los alumnos, a las familias y a la sociedad, es aportar criterios que permiten la toma de decisiones de una manera más objetiva. Los indicadores son los medidores del cómo lo estamos haciendo y por ello, adquieren tanta importancia y su definición debe ser muy ajustada a lo que se quiere medir.

Si se profundiza en los indicadores y en la evaluación de los resultados del centro de manera objetiva, se puede llegar a la implantación de un sistema de gestión integral, es decir, la implantación en los centros escolares del Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard*. Esta herramienta fue diseñada por Norton y Kaplan en 1992 (Urrea, Jiménez & Escobar, 2004) y permite tener una visión global de la organización. Para conseguirlo, el Cuadro de Mando Integral utiliza un conjunto de indicadores que están totalmente integrados y coordinados, mediante relaciones causa-efecto, con los objetivos y metas de la organización (Cáceres, s.f.). Estos indicadores deben de abarcar las 4 perspectivas que tiene cualquier tipo de organización: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Estos conceptos ya son conocidos al haber sido explicados a lo largo de este trabajo. En realidad, este planteamiento supone la utilización de conceptos basados en la calidad y en la excelencia como la autoevaluación, los procesos y el aprendizaje y la mejora continua. No obstante, lo que el Cuadro de Mando Integral aporta es una visión global de toda la organización integradora de todas las actividades y recursos, permitiendo ver cómo unas partes afectan en las otras y como todos los recursos, tanto humanos como materiales, están unidos y dirigidos hacia un mismo fin.

Para un centro educativo, el mapa estratégico de un cuadro de mando integral que engloba las 4 perspectivas comentadas sería el siguiente:



Figura 23: Mapa Estratégico del CMI aplicado a un centro educativo. Adaptado de (Cáceres, s.f.).

Con este mapa, lo que se consigue es que la gerencia o equipo directivo de los centros, logre ver de manera muy esquemática las piezas claves de su organización y entienda cómo unos factores se interrelacionan con los otros. Como se aprecia en la figura 23, los objetivos señalados para cada una de las perspectivas, son fruto de la autoevaluación y de la reflexión sobre el fin mismo del centro educativo, su misión, y los elementos claves para conseguirlo. Cada uno de estos objetivos, tendrá unos indicadores asociados, que permitirán al centro conocer en qué grado se están consiguiendo. A continuación, se señala un indicador para cada objetivo a modo de ejemplo (Cáceres, s.f.):

- Perspectiva cliente:
 - Incrementar la captación de alumnos: Número de alumnos matriculados
- Perspectiva Financiera:
 - Incrementar la autofinanciación: $\frac{\text{Total autofinanciación}}{\text{Total financiación}}$

- Perspectiva Procesos:
 - Mejorar clases: Encuestas de opinión
- Perspectiva Personal:
 - Incrementar formación: Número de horas de formación.

Todos los indicadores irán asociados a unas metas o valores meta que, de alcanzarse, se entenderá que el objetivo se ha cumplido. Tradicionalmente, el grado de cumplimiento de los objetivos se suelen señalar con los colores de un semáforo, es decir, el verde implica que se está dentro del intervalo de valores señalado como válido, el amarillo, que la organización se está desviando del valor marcado como válido y, el rojo, que la desviación del valor real con el valor meta está fuera de lo considerado por gran diferencia. La base de esta herramienta es la relación causa-efecto, por lo que necesariamente si cumplimos con un objetivo, nos implicará la consecución de otro objetivo de categoría superior. De no ser así, puede deberse a que o bien, el indicador ha sido mal seleccionado por no medir exactamente al objetivo o bien, porque ese objetivo no está relacionado adecuadamente en el mapa y se debe sustituir por otro.

Estas herramientas que vinculan la estrategia de la organización con todos sus procesos, son bien conocidas en el entorno empresarial y, poco a poco, están entrando en el entorno educativo, comenzando por unidades de gestión pequeñas como puedan ser los departamentos de las universidades. Futuras investigaciones podrían ir encaminadas a estudiar una adaptación del cuadro de mando a los colegio, procurando una herramienta de gestión sencilla pero fundamental que ayude a lograr la ansiada excelencia educativa.

9 Bibliografía

Álvarez, J. M., Álvarez, I. & Bullón, J. (2006). *Introducción a la Calidad*. Vigo: Ideas Propias.

Aragón, L. (abril de 2004). La gestión de la calidad en la educación. *Educación en el 2000* , 21-30.

Arriazu, A. (s.f.). El modelo de excelencia europeo EFQM en un centro educativo. *2ª Jornada de Calidad y mejora de las administraciones públicas*. Navarra.

Boletín Oficial del Estado.(2002). Ley Orgánica 10/2002, de 23 de diciembre, de Calidad de la Educación (BOE núm.307). Recuperado de <http://www.boe.es/boe/dias/2002/12/24/pdfs/A45188-45220.pdf>

Boletín Oficial del Estado.(1990). Ley Orgánica 1/1990, de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo.(BOE núm. 159). Recuperado de <http://www.boe.es/boe/dias/1990/10/04/pdfs/A28927-28942.pdf>

Boletín Oficial del Estado.(1995). Ley Orgánica 9/1995, de 20 de noviembre, de la participación, la evaluación y el gobierno de los centros docentes.(BOE núm. 278). Recuperado de <http://www.boe.es/boe/dias/1995/11/21/pdfs/A33651-33665.pdf>

Boletín Oficial del Estado.(2006). Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (BOE núm. 106). Recuperado de <http://www.boe.es/boe/dias/2006/05/04/pdfs/A17158-17207.pdf>

Cáceres, J. (s.f.). Propuesta de cuadro de mando integral para un departamento de la universidad de Granada. *XII Jornadas de la Asociación de Economía de la Educación*. Granada: Universidad de Granada.

Cantón, I., Álvarez, M., González, F., Pomés, J., Lorenzo, M. & Santos, M. (2001). *La implantación de la calidad en los centros educativos*. Madrid: CCS.

Cárdenas, A., Rodríguez, A. & Torres, R. (2000). El maestro protagonista del cambio educativo. *Convenio Andrés Bello. Corporación Tercer Milenio. Aula Abierta* , 1-33.

Cardona, A., Barrenetxea, M., Mijangos, J. & Olaskoaga, J. (2009). Concepto y determinantes de la calidad en la educación superior. Un sondeo de opinión entre profesores de universidades españolas. (G. Fischman, Ed.) *Archivos analíticos de políticas educativas* , 17 (10), 1-25.

Carrión, A. (2006). El modelo EFQM: Más allá de la ISO 9000. *Revista de información básica* , 1 (1), 12.

efqm. (2012). *efqm*. Recuperado el 17 de agosto de 2012, de efqm.es:
<http://www.efqm.es>

García, J. (2000). Áreas clave en la calidad de la escuela infantil. *Revista de la facultad de Educación de Albacete* (15), 163-178.

González, I. L. (2006). Modelos de evaluación de la calidad orientados a la mejora de las instituciones educativas. *Revista de Educación* (6), 155-169.

Instituto de evaluación y asesoramiento educativo. (Septiembre de 2001). Opinión de los docentes sobre la calidad de la educación.

López, A. C. & Ruíz, J. G. (abril de 2004). Gestión de la calidad en los centros educativos no universitarios ¿qué es?, ¿para qué vale?, ¿cómo se puede aplicar? *Educación en el 2000* , 49-64.

Marchesi, Á. & Monguilot, I. (2000). La calidad de la educación vista por profesores, alumnos y padres. Fundación Hogar del Empleado.

Martín, E., Pérez, E. & Álvarez, N. (Noviembre de 2007). La opinión del profesorado sobre la calidad de la educación. (F. H. Empleado, Ed.) Madrid, Madrid.

Martínez, C. & Riopérez, N. (2005). El modelo de excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad de los centros educativos. *Educación XXI* , 35-65.

Pérez, R. Y. (2005). Calidad de la Educación, Calidad en la Educación. Hacia su necesaria integración. *Educación XXI* .

Pérez-Díaz, V. & Rodríguez, J. (Febrero de 2009). La experiencia de los docentes vista por ellos mismos. Madrid, Madrid, España: Fundación Instituto de Empresa.

Real Academia Española, 2. (2001). *Real Academia Española*. Recuperado el 20 de agosto de 2012, de <http://www.rae.es>

Sierra, R. (2001). *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios*. Madrid: Paraninfo-Thomson Learning.

Urrea, J., Jiménez, A., & Escobar, N. (2004). La aplicación del cuadro de mando integral a proyectos de empresas sociales. *Universidad EAFIT* , 40 (133), 22-34.

10 Anexo 1

Factores que influyen en una educación de calidad

El Colegio Santa Gema está muy interesado en conocer la opinión de los profesores sobre qué factores son los más determinantes para conseguir una educación de calidad. Por ello, os ruego contestéis a las siguientes preguntas. El cuestionario es totalmente anónimo por lo que es imprescindible que contestes con total sinceridad a todas las preguntas, leyéndolas detenidamente con atención.

Deberás leer cada pregunta y contestar, según tu opinión, si cada uno de los factores mencionados incide, mucho, algo o poco en la calidad de la enseñanza.

Por favor, mira el siguiente ejemplo: "Atención a la tutoría"

Si consideras que este factor es muy importante tendrás que indicar el valor "mucho", si crees que influye pero no es determinante, tendrás que indicar el valor "algo" y, si crees que influye poco o nada, tendrás que marcar "poco".

Muchas gracias por tu colaboración.

***Obligatorio**

INFORMACIÓN PERSONAL

Edad *

- 20-25
- 26-30
- 31-35
- 36-40
- 41-45
- Más de 45

Sexo *

- Hombre
- Mujer

Etapa Educativa (Si impartes en 2 etapas, marca en la que tienes mayor carga lectiva) *

- Infantil
- Primaria
- Secundaria (E.S.O. y Bachillerato)
- Ciclos Formativos

Experiencia Docente *

- Menos de 3 años
- De 3 a 10 años
- Más de 10 años

FACTORES QUE INFLUYEN EN UNA EDUCACIÓN DE CALIDAD

Factores internos (propios del docente)

1. Currículum de los profesores *

- Mucho
- Algo
- Poco

2. Coordinación del profesorado *

- Mucho
- Algo
- Poco

3. Motivación del Profesorado *

- Mucho
- Algo
- Poco

4. Atención del tutor/a *

- Mucho
- Algo
- Poco

5. Formación Permanente del Profesorado *

- Mucho
- Algo
- Poco

6. Cumplimiento de las programaciones *

- Mucho
- Algo
- Poco

7. Cercanía profesor-alumno *

- Mucho
- Algo
- Poco

Factores externos (ajenos al profesor)

8. Implicación de las familias en la educación de sus hijos *

- Mucho
- Algo
- Poco

9. Número de alumnos por clase *

- Mucho
- Algo
- Poco

10. Buenas instalaciones y recursos *

- Mucho
- Algo
- Poco

11. Existencia de orden y disciplina *

- Mucho
- Algo
- Poco

12. Actividades extraescolares variadas *

- Mucho
- Algo
- Poco

13. Participación de las familias en el centro *

- Mucho
- Algo
- Poco

14. Evaluación continua de los elementos del proceso educativo *

- Mucho
- Algo
- Poco

15. Equipo directivo eficaz *

- Mucho
- Algo
- Poco

Otros factores

¿Consideras algún otro factor que afecte a la calidad de la educación?

Con la tecnología de [Google Docs](#)

[Informar sobre abusos](#) - [Condiciones del servicio](#) - [Otros términos](#)