



## Sistema de Calidad en la Gestión Escolar

Jorge Radic<sup>1</sup>

Director Magíster en Gestión y Dirección Educacional  
Universidad .Alberto Hurtado

### 1.- Introducción

Durante los meses de octubre 2011 a julio de 2012, un equipo de profesionales de la Facultad de Educación de la Universidad Alberto Hurtado, junto a un equipo equivalente de la Universidad Católica del Uruguay, han trabajado en la preparación de un Sistema de Calidad que permita a los equipos de gestión de los colegios de la Federación Latinoamericana de Colegios Jesuitas (FLACSI), contar con una herramienta de evaluación y mejora de sus procesos de trabajo. En el marco de este proceso se ha generado una interesante dinámica de investigación y diseño de una estrategia que permita a los centros escolares, contar con un referente de resultados e indicadores que den cuenta de los procesos críticos que un establecimiento escolar debe considerar para asegurar la calidad de su labor, cuyo foco es el aprendizaje de los estudiantes. Los rasgos distintivos de esta propuesta son tres: concepción integral del aprendizaje (la medición de eficiencia no puede ser sólo el resultado obtenido en un test estandarizado), la centralidad de la escuela en la autoevaluación de su labor y la generación de estrategias de mejora y la necesidad de acompañamiento y trabajo en red, como dinamizador del cambio.

### 2. El Sistema Calidad en la Gestión Escolar

Las preguntas acerca de la calidad de la educación que reciben los estudiantes de nuestros centros educativos, se ha instalado como una preocupación principal en los actores educativos en los distintos países de Latinoamérica. Aspectos como la eficacia de la formación entregada, los aprendizajes que los estudiantes deben lograr, el tipo de liderazgo que se espera de los directivos, los indicadores de calidad que se deben monitorear, interpelan de manera permanente a nuestras comunidades escolares.

---

<sup>1</sup> El artículo ha sido elaborado por Jorge Radic a partir de los textos preparados por el equipo responsable del proyecto. Ricardo Carbone, Carlos Concha y Marcela Román de la Universidad Alberto Hurtado y Javier Lasida, Mora Podestá y Marcos Sarazola por parte de la Universidad Católica del Uruguay.



Es por ello que los colegios asociados a FLACSI (95 centros en los distintos países latinoamericanos), se han unido para pensar en común una estrategia que permita trabajar en red en pro de la calidad educativa, y desde allí incidir y aportar en la discusión de las variables y mediciones de calidad que se van instalando en los distintos países de la región. La racionalidad que sustentará este programa, asume que la calidad de un centro educativo, refiere en gran parte a su capacidad de alcanzar la Misión y Visión institucional que declara. En este sentido, el programa moviliza a los centros, para que precisen en resultados, los principios de la Identidad y el Modelo Pedagógico, contenidos en su Proyecto Educativo. Esta dinámica que implicará el programa, no se produce de manera aislada, la centralidad del trabajo en red será otra condición fundamental en el diseño e implementación del Sistema de Calidad en la Gestión.

### **2.1. Criterios organizadores del Sistema**

Los siguientes criterios organizadores del sistema, se constituyen también como principios orientadores en la Fase de aplicación del mismo en un centro o red de centros educativos.<sup>2</sup>

- a) **Foco y propósito orientado en instituciones educativas.** Una condición básica es que comprenda y promueva el análisis con una racionalidad que permita el desarrollo de una organización, cuyo foco es el logro de los aprendizajes de sus estudiantes, es decir, de aquello que es propio al desarrollo de una institución educativa.
- b) **Capacidad de movilizar los procesos de mejora continua.** El sistema estará centrado en proporcionar herramientas y recursos para mejorar la gestión y el funcionamiento global de la escuela, en el marco del desarrollo de una cultura que promueva la mejora continua.
- c) **Capacidad de mantenerse en el tiempo.** Los procesos de mejora deben mantenerse en el tiempo, de allí que el acompañamiento institucional y el trabajo impulsado por las redes y ayudadas por instituciones que tengan experiencia y recursos en el trabajo con escuelas es fundamental.
- d) **Referencia a un marco de valores y principios.** Tal como se mencionó, la noción de calidad recoge la tradición y elementos identitarios de los centros educativos ignacianos, en que la promoción de la justicia social tiene un lugar clave, especialmente en el contexto latinoamericano.

---

2 Extraído de: Documento de Trabajo "Educación Ignaciana: Una Propuesta de Calidad para América Latina" de la Asamblea de Directores Académicos de FLACSI. Lima, Septiembre de 2011) y de los Principios de la calidad del Programa de Calidad Integrado, desarrollado por la Fundación Horreum en la Universidad de Deusto y aplicado en Uruguay por la Universidad Católica de ese país.



- e) **Orientación al alumnado de toda actividad educativa.** Todo cambio, mejora o iniciativa que se proyecte para el centro, tendrá siempre como último fin el mejor y mayor aprendizaje del alumnado.
- f) **Promueve el trabajo en equipo.** La implantación del modelo, debe contribuir positivamente a potenciar el liderazgo y organización interna, facilitando (acrecentando) el trabajo en equipo y motivando una cultura de responsabilidad compartida por los aprendizajes de los estudiantes y los resultados institucionales.
- g) **Promueve la satisfacción de las personas.** Con la aplicación del sistema se debe apostar a la satisfacción de todos los integrantes de la Comunidad Educativa como resultado y, a la vez, condición para la mejora institucional y organizativa del centro.
- h) **Principio de implicación.** Para que un determinado cambio o proceso de mejora se perpetúe en la vida del centro, es decir, para que pase a formar parte de la cultura organizativa, resulta indispensable contar con altos niveles de compromiso y participación de los actores de toda la comunidad educativa.
- i) **La negociación y el consenso para resolver situaciones.** Se apuesta firmemente por la negociación y el consenso como mecanismo óptimo para la resolución de conflictos y la toma de decisión. Apoyados en técnicas y herramientas específicas, se busca que las decisiones que van jalonando el camino del centro hacia la mejora continua, se tomen con el consenso de los diferentes agentes implicados.
- j) **Centralidad de los procesos pedagógicos.** Un sistema describe, pero también pondera a la organización mediante la centralidad o relevancia que adquieren algunos ámbitos o componentes centrales. En este caso los procesos asociados a la definición e implementación curricular, como a la evaluación de resultados de aprendizaje y la efectividad de las estrategias de enseñanza aprendizaje, son el elemento organizador del mismo.
- k) **Foco en los resultados de aprendizajes.** Estos resultados deben fijar tanto los criterios con los cuales se evalúa, como los estándares que se pretende alcanzar (es decir, el nivel de desempeño o logro que se alcanza en los criterios descritos). El colegio contará con estándares básicos que se asocien a los logros que se espera en una escuela de calidad. Estos estándares pretenden tensionar positivamente a la organización para alcanzar mayores niveles de logro, con metas claras y evaluables que se asocian a la noción de calidad construida colectivamente.
- l) **Evaluación, rendición de cuentas y acreditación.** El sistema de calidad no es sólo una herramienta para la mejora continua, sino es también un medio que facilita la rendición de resultados y da garantía de seriedad de calidad ante la comunidad. Por eso, si bien no es el propósito primario, la selección de un modelo de calidad, debe considerar, a mediano plazo, la acreditación y/o certificación .



## 2.2. Estructura del Sistema

El Sistema busca interrogar al centro, respecto a sus resultados y generar a partir de ello un proceso continuo de planificación y monitoreo de la mejora. El foco central son los aprendizajes que obtienen los estudiantes, de allí que el componente principal y articulador de todo el trabajo, es la explicitación de estos aprendizajes. El foco en el aprendizaje integral implica la entrega de criterios y herramientas que permiten priorizar aquellas actividades que más contribuyen a ese objetivo, asignando recursos (materiales y financieros) de manera más efectiva.

En definitiva, la síntesis de la noción de calidad de un centro escolar, estará dada por el logro de los aprendizajes que alcanzan sus estudiantes, en las diversas dimensiones de la persona que deben atenderse. Desde este foco, se ordenan cuatro ámbitos que la gestión debe atender: Procesos pedagógicos/curriculares, organización/estructura, clima escolar y familia/comunidad. Estos cuatro ámbitos, definen resultados, indicadores para cada resultado y un conjunto de orientaciones para la evaluación de los mismos. Para apoyar la implementación del Sistema, se cuenta con una plataforma de acompañamiento y supervisión, que aportará tanto recursos y herramientas, como también definiciones institucionales, que desde la red vayan soportando el desarrollo futuro del sistema.

De manera sucinta:

- Los **ámbitos** son dimensiones fundamentales del desarrollo de las instituciones educativas. Corresponden a los grandes espacios de funcionamiento en los que los centros desarrollan su tarea, y están presentes en toda institución educativa.
- **Resultados e indicadores de calidad** se definen para evaluar cada uno de los ámbitos en los que se sistematiza la vida del centro, en torno al foco de aprendizaje y desarrollo integral.



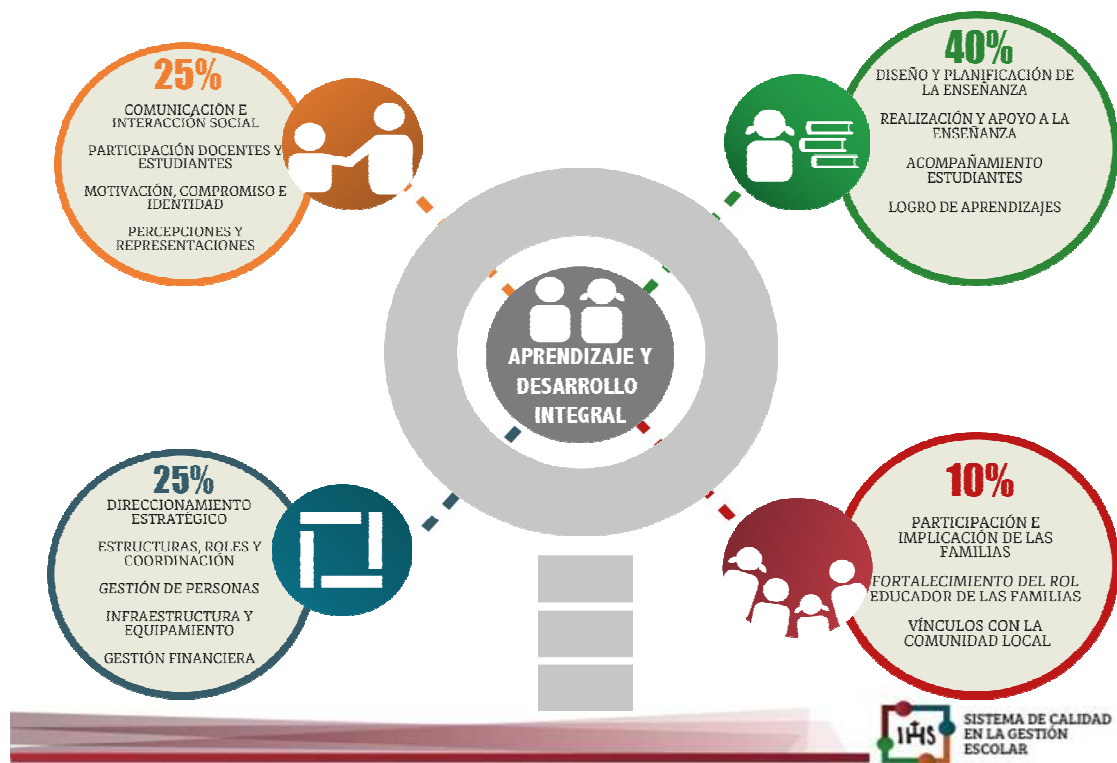
Ámbitos	Descripción
<b>Pedagógico y Curricular</b>	Este ámbito da cuenta de la calidad que tiene el proceso de gestión pedagógica y curricular del centro educativo, para el logro de la formación integral que declaran en su foco. Esto implica por una parte, considerar la organización y estructura que se da al proceso de enseñanza (diseño, planificación, explicitación clara de metas de aprendizaje en las diferentes dimensiones de la formación), la acción específica que desarrollan los educadores para llevar a cabo la enseñanza (en el aula y fuera de ella), las estrategias de acompañamiento a los estudiantes en su proceso formativo y finalmente los mecanismos que se utilizan para: monitorear, evaluar, analizar y mejorar los niveles de desempeño de los estudiantes y la evaluación de los aprendizajes en las diferentes dimensiones formativas.
<b>Organización y estructura</b>	El ámbito incluye las capacidades de la institución educativa para gestionar sus procesos internos, los equipos de trabajo y los recursos institucionales, en coherencia con sus idearios y metas. Estas capacidades de gestión se organizan teniendo como foco: el logro de los aprendizajes declarados por la institución, un direccionamiento estratégico claro, conocido y en constante monitoreo, una estructura organizativa con equipos de trabajo comprometidos, en permanente desarrollo y finalmente, el uso eficiente y planificado de sus recursos
<b>Familia y Comunidad</b>	Este ámbito da cuenta de las formas en que el centro dialoga, incorpora, colabora y trabaja con los padres, las familias y la comunidad local. A partir de esta interacción el centro busca fortalecer su capacidad y efectividad para el logro de la educación integral que promueve. En tal sentido, resulta central reconocer y cualificar los canales y espacios de participación y formación que el centro ofrece para los padres y las familias, así como los temas y acciones en las cuales se trabaja de manera coordinada y complementaria entre ambos espacios, escuela y hogar, para apoyar eficazmente el proceso y trayectoria educativa de los estudiantes y su familia. Del mismo modo, los vínculos que se establecen con la comunidad y las organizaciones locales, resultan indispensables para una real inserción y reconocimiento de la escuela como parte constitutiva de esa realidad, enriqueciendo la formación ciudadana de sus estudiantes, así como el desarrollo y fortalecimiento social y profesional de sus directivos y docentes.
<b>Clima Escolar</b>	Este ámbito aborda y profundiza en las condiciones y características propias del ambiente o clima, en que ocurre cotidianamente la convivencia e interacción entre los distintos miembros de la comunidad educativa de un centro, en tanto factor clave para la formación y el aprendizaje de los estudiantes. Lo anterior implica considerar, la de comunicación y relación entre todos los actores educativos; la participación en los distintos espacios de acción y decisión; la motivación, compromiso e identificación con las acciones y fines del centro; los mecanismos de resolución de conflictos, los eventuales episodios de violencia o maltrato entre o hacia los estudiantes y las percepciones positivas que existan hacia el aprendizaje de los estudiantes. En este ámbito cobra especial relevancia, el cuidado de cada persona, el respeto y valoración de lo que cada uno es y representa para la comunidad educativa, así como de sus necesidades y posibilidades



Cuaderno de Educación Nº 46, agosto de 2012

Cada uno de los ámbitos se encuentra conformado por un número variable de entre tres y cinco resultados (son 16 resultados en total), los que se desagregan en indicadores (67 en total). Cada indicador tiene un peso porcentual en la evaluación que luego indica que estos cuatro ámbitos de resultados tienen diferente priorización en un centro.

No todo tiene la misma relevancia en la gestión, por ello el 40% de los resultados de un centro se debe a lo que hace en el ámbito Pedagógico Curricular, esta distinción, arbitraria sin duda, pero validada en la investigación acumulada de factores asociados en América Latina, da la señal que la escuela debe priorizar y observar en su trabajo un conjunto de elementos claves si quiere alcanzar mejores y mayores aprendizajes entre sus estudiantes. El siguiente esquema, muestra visualmente la estructura y peso de cada uno de los ámbitos y resultados evaluados:





### 2.3. Etapas del Sistema

El desarrollo del sistema supone poner atención a tres aspectos que implicarán acciones y recursos que se deberán prever durante la fase inicial del programa:

**Formación de facilitadores.** Es clave contar con profesionales que apoyen el trabajo de aplicación del Sistema en cada centro. Estos facilitadores se convierten en una suerte de asesores externos que pueden apoyar la comprensión del sistema y los instrumentos de trabajo en cada centro que participa del proceso, asistiendo virtual y presencialmente a sus equipos. El perfil del facilitador es un directivo de algún colegio, un profesional de algún centro de educación superior (con experiencia en el tema), o bien el integrante de un equipo de educación en la red en la que participa el centro. Los facilitadores se formarán a través de un diplomado impartido por las universidades participantes en el diseño, mediante un doble componente (teórico-práctico), es decir se capacitarán acompañando el proceso de trabajo (desde la fase piloto).

**Desarrollo de herramientas de evaluación y desarrollo.** Durante la fase inicial el centro desarrolla un proceso de autoevaluación, mediante una guía que organiza el proceso de recopilación y análisis de evidencias. Adicionalmente los centros irán requiriendo otros insumos o recursos de acompañamiento, que progresivamente irán siendo desarrollados por la plataforma.

**Soporte informático:** luego de la etapa piloto, una vez que el Sistema esté en funcionamiento es fundamental contar con un espacio virtual que permita disponer electrónicamente de los recursos, asegure el acceso a la documentación y facilite la comunicación y coordinación con los centros participantes.

La implantación del Sistema en cada centro educativo se lleva a cabo en un proceso de cuatro etapas de trabajo y la secuencia de pasos sucesivos de trabajo que se detallan a continuación:



	Resultados propuestos	Instrumentos principales
1	1.- <b>Selección de facilitadores</b> que apoyen los procesos de evaluación y mejora de la calidad de los centros. 2.- <b>Centro educativo en condiciones de iniciar el proceso.</b>	1.- Perfil del facilitador. 2.- Rol del facilitador externo e interno. 3.- Programa de formación de facilitadores. 4.- Convenio con los centros.
2	1.- <b>Inicio programa de Formación de facilitadores.</b> 2.- <b>Centro educativo en condiciones de iniciar el proceso:</b> presenta el sistema a la comunidad, sus propósitos e instrumentos y logra los acuerdos y compromisos para asegurar su ejecución exitosa. 3.- Informe de <b>autoevaluación</b> , éste permite evaluar cada ámbito e indicadores del Sistema en relación a la existencia de prácticas a nivel de procesos y de resultados y a sus niveles de calidad. 4.- Definición y acuerdo de las principales líneas y prioridades de <b>mejoramiento.</b>	1.- Guías y protocolos de facilitación. 2.- Guía de autoevaluación.
3	1.- <b>Proyecto de Mejora diseñado y acordado.</b> 2.- <b>Inicio e implementación del Plan.</b>	1.- Matriz de Plan de Mejoramiento y monitoreo. 2.- Registros de reuniones de equipos de mejora a cargo de cada proyecto. 3.- Asistencia técnica a los equipos y planes de mejora.
4	1.- <b>Seguimiento a la ejecución del Plan.</b> 2.- <b>Evaluación final</b> (con la misma Guía de la primera autoevaluación), con participación de evaluador externo.	1.- Plan de acompañamiento. 2.- Pautas para evaluación externa. 3.- Informe de resultados finales 4.- Evaluación final de los facilitadores y certificación.

En la sección Instrumento del Cuaderno de Educación, podrán acceder a un ejemplo posible de aplicar en un centro escolar, referido a dos resultados del ámbito pedagógico curricular.