

¿CUÁNDO FUNCIONA BIEN UN CENTRO? ¿CUÁLES SON LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD QUE DEBEN SERVIRSE?

Luis Mallada Bolea
Director de la Inspección Educativa
Gobierno de Aragón

¿Se pueden definir estándares para unos centros de calidad? Pues claro que sí, están definidos y algunos centros los tienen, los desarrollan y marcan diferencias con otros centros de su entorno y de características similares.

Los indicadores de calidad de un centro educativo, no solo vienen forjados por las acciones acometidas en el propio centro, considero que hay **tres niveles** que tienen impacto:

MACRO: SISTEMA EDUCATIVO.- Ley Orgánica y CC.AA.

LOMCE (ESTADO) aunque demonizada desde el principio por falta de consenso parlamentario, y sí que se puede señalar como un déficit de la misma. Vengo observando en muchos medios de comunicación y en personas del mundo educativo con cierto predicamento, que lamentablemente dan una opinión sesgada y se percibe con claridad que ni siquiera se han leído la norma, aunque dicho esto sí que hay que reconocer tiene **cuestiones negativas**, y que son mejorables, por ejemplo que el director tenga unas atribuciones que deben ser siempre asumidas por la Comunidad Educativa, como aprobar el presupuesto del centro o decidir el horario, que se olvida de la etapa de Educación Infantil, no aborda bien el bilingüismo, que no entra a derogar el R.D. 276 de acceso a la función docente y esto es clave, o que no enlaza con la universidad en la formación inicial o en los requerimientos que luego se van a solicitar para dar mayor calidad al sistema (como es el nivel de inglés de los maestros).

Pero también tiene **cuestiones positivas**, como que ha dado participación a muchas entidades, y foros profesionales y docentes. También es reseñable que hay supuestas bondades que deberemos verlas a futuro, como la de que bajará

el número de alumnos con fracaso escolar, u otras. Lo que sí se puede señalar ya es que su teoría curricular es mucho mejor y más técnica que la que le precede, que las evaluaciones externas igualan a los centros en sus expectativas, que apuesta y cree en la educación inclusiva, que le preocupa la metodología, y que busca caminos que orienten al alumno para que no se descuelguen por desinterés o desmotivación.

Dicho esto creo que el sistema educativo, la escuela, le debe una servidumbre muy importante a la sociedad, porque es parte de ella, independientemente que en una retroalimentación inequívoca la mejore y la haga más agradable, sostenible y comfortable. Por ello la Ley no puede obviar el fracaso escolar que ahora tenemos, el paro escandaloso que hay en España u otros aspectos que son muy preocupantes como el nivel de excelencia de nuestros alumnos.

En referencia a la **Comunidad Autónoma** debe ser responsable del sistema en su Comunidad y para ello es necesario CONOCERLA muy bien, tener datos objetivos, evidencias para afrontar líneas de trabajo que ayuden a los centros a mejorar. No se pueden dedicar esfuerzos y dinero a por ejemplo programas que no aportan nada, que no mejoran la convivencia o los resultados o aquello que se supone pretenden mejorar. Por eso el Departamento de turno debe tener un plan de trabajo coordinado, sus direcciones generales deben complementarse y siempre buscar en ese juego de coordinación y trabajo en equipo la mejora de los centros y de los alumnos. Por qué fracasa la LOE en todo lo referente a CCBB... por qué nunca hubo un plan trazado de formación del profesorado, y porque nadie se lo creyó... y porque no se hizo nada para poner en marcha lo que la norma promulgaba.

Hay una cuestión que a mí personalmente me preocupa mucho que es el *café para todos*. Es muy negativo y eso tampoco se aborda con determinación ni adecuadamente y acarrea muchos agravios comparativos, tanto el Estado como las Comunidades Autónomas deberían solucionar esto, y para ello es fundamental un Estatuto Docente en el que se regule entre otras cosas una verdadera carrera docente.

MESA: CENTRO EDUCATIVO

Aquí se juega la mayor parte de la partida. No hay ley que por sí misma consiga nada, sin el compromiso y trabajo de los docentes, no habrá éxito, ni posibilidad de cambio para la mejora. Por tanto, el trabajo de un equipo directivo es CLAVE, y la profesionalidad que se destine en todos los ámbitos del centro marcarán la diferencia.

Un centro con unas líneas pedagógicas claras y bien definidas, un centro que conoce sus fortalezas y sus debilidades, un centro que apuesta por la inclusión, un centro que busca la corresponsabilidad de todos empezando por los docentes y que es firme en el compromiso con la profesionalidad, es un centro bien dirigido y seguro que con un magnífico funcionamiento.

Pero cuidado: nadie ha dicho que esto sea ni fácil, ni sencillo, todo lo contrario. Ya señalaba Stefan Ball que las instituciones educativas eran organizaciones débilmente articuladas por varios factores:

- 1.- La complejidad de su finalidad.
- 2.- La falta de objetivos claros, observables y evaluables.
- 3.- La autoridad del director, muy debilitada en muchos casos.

MICRO: El aula

El aula, debido al celo con que los docentes la salvaguardan tiene muchas acepciones: *la caja negra, el santa santorum...* pero eso por qué..., ¿acaso hay que esconder algo?, se puede dar el caso de ser un magnífico centro y que haya uno o dos o tres malos profesores... al que le toca, le afecta y mucho. También al revés ocurre... hay profesores que mantienen su valía y profesionalidad por encima de todo. Pero eso sirve de poco si el resto de la organización es un caos. Hay que señalar con total claridad que todo lo que ocurre en el aula es importantísimo, es clave: allí se da casi todo el proceso de enseñanza y de aprendizaje, allí se evalúa y allí se toman muchas decisiones, y por ello también en el aula debe haber unos claros indicadores de calidad.

A mi gustaría poder acuñar el concepto CALIDAD, qué es un centro de calidad, qué estándares debe tener, es muy subjetivo y de hecho hay muchos centros que obtienen premios de calidad reconocidos y a nivel nacional, pero que sin embargo la mayoría de los profesionales de la educación no llevaría allí a sus hijos.

Luego señalaré lo que es para mí es la calidad... de un centro educativo.

Hay referentes desde hace muchos años que nos indican las características que deben o pueden tener los centros y así surge un movimiento muy potente en 1995, el de las escuelas eficaces. (Sammsons, Hilman y Mortimore.) Se indica que para que las escuelas tengan ese marchamo de eficacia y de calidad deben atesorar una serie de características que les ayudan a conseguir esa eficacia. Y son las siguientes:

- Liderazgo profesional
- Visión y objetivos compartidos
- Un ambiente que estimula el aprendizaje
- La enseñanza y el aprendizaje como centro de la actividad escolar
- Expectativas elevadas
- Reforzamiento positivo
- Supervisión del progreso
- Derechos y responsabilidades de los alumnos
- Enseñanza con propósito
- Una organización que aprende
- Colaboración de la familia y la escuela

Y falta una característica que se acuña posteriormente, que es poner el énfasis en la evaluación (Shreens y bóxer, 1997), y que a mi juicio es fundamental.

Mis consideraciones personales al tema son las siguientes:

Lo más difícil y lo más complejo que hay para abordar adecuadamente en un centro es el tratamiento de la diversidad, el tratamiento adecuado, inclusivo, solidario... ese es el mayor reto. Y es muy difícil de abordar con éxito, pero es fundamental: si no se mejora en esto, el sistema fracasa y hace aguas por todos los lados. Un sistema educativo que genera desigualdades es un mal sistema educativo, y es cierto que esto sólo lo puede garantizar un sistema público potente y fuerte, aunque también es verdad que es necesario tener una red de centros concertados plural y que acoja a todo tipo de alumnado, además de respetar un mandato constitucional como es la libertad de enseñanza.

Pero qué es finalmente una escuela de calidad... pues para mí una escuela de calidad es hacer las cosas bien, aunque esto parezca una obviedad, es el compromiso, es el esfuerzo compartido, es la reflexión crítica, es no dejar a nadie fuera, es no permitir injusticias, es ser muy cumplidores con la norma, es sacar lo mejor de cada cual, es fomentar de verdad valores imprescindibles como la solidaridad, el esfuerzo, la motivación...

¿La calidad es obtener el ISO9001?, para mí no, aunque reconozco que puede dar orden y coherencia a un centro educativo, para mí la calidad debe protagonizarse en los procesos educativos, no en los administrativos como está ocurriendo con las agencias de cualificación.

Otro concepto muchas veces ligado al éxito y a la calidad, es el de la innovación, pero cuándo una escuela es innovadora:

- Tecnología
- Aprendizaje a través de la propia experiencia.
- Bilingüismo
- Función del profesor. Es para guiar y es un facilitador de herramientas.
- Duración de las clases.
- Espacios diferentes, abiertos...

Yo lo que pienso sobre la innovación es que si en mi centro, si en mi aula detecto un problema, algo que no va bien, si quiero mejorarlo o cambio lo que estoy haciendo o se repetirán, acentuarán y enquistará el problema, por tanto

tengo que ser innovador y cambiar mi estilo de enseñanza, mi forma de evaluar... si con el cambio mejora la situación esa innovación, ese cambio es positivo y por tanto merece la pena el esfuerzo.

Podríamos concluir que innovar es hacer cosas nuevas o mejores con éxito.

Para finalizar considero tres grandes estándares que fijan la calidad de un centro educativo.

1.-) La CONVIVENCIA ESCOLAR

Sin un clima adecuado es imposible enseñar, sin un ambiente de trabajo propicio no se puede dar un proceso adecuado.

Además si la convivencia es buena, es porque se educa bien, porque ese ámbito se trabaja adecuadamente y se cuida. Por tanto, primer asunto mantener en el centro un buen ambiente escolar, de trabajo, y relacional óptimo. Y claro para eso es muy importante predicar con el ejemplo. Los claustros deben estar muy bien avenidos para trabajar y trabajar bien y por el bien de los alumnos, en muchas ocasiones el primer plan de convivencia debería aplicarse al Claustro y luego a los alumnos.

2.-) La METODOLOGÍA. Activa, el alumno como centro de la misma, inclusiva, diversa, individualizada, moderna, innovadora y creativa, que ilusione al alumno, que le genere curiosidad y que le vea una utilidad.

3.-) EVALUACIÓN. Objetiva, rigurosa, nos garantiza la atención a la diversidad y nos da información de cómo están las cosas es fundamental, es importantísima.

Y para concluir sí que quiero poner el énfasis en una idea que para mí es clave, y que es que LA ESCUELA no está sola si no que pertenece a la sociedad en la que se enclava y hay un contexto mucho más global que refuerza o condena al sistema, si la familia no se implica es muy difícil, si la sociedad no ayuda es muy difícil (el inglés, la universidad, los medios de comunicación...), el prestigio

social de los docentes, la importancia que se les da, todo ello hace que la escuela sea una cosa u otra totalmente diferente.

Y para finalizar quiero significar y subrayar algunas cuestiones que a mi juicio ahora mismo son cuando menos mejorables, y que describen el camino que facilitaría la calidad educativa en los centros.

Por supuesto empezaremos por el principio:

LA FORMACIÓN INICIAL DEL PROFESORADO, y esto absolutamente ligado a la SELECCIÓN DEL PROFESORADO, si queremos lo mejor hay que seleccionar a los mejores, pero para ello además de la formación y la exigencia en los procesos selectivos, debemos implicar directamente y sin vacilaciones a la SOCIEDAD, es decir ésta debe creer que la educación es una prioridad y con ello respetar y dignificar absolutamente la profesión docente. El prestigio social de los docentes está muy tocado, de todos desde infantil hasta la Universidad.

UNA FORMACIÓN CONTINUA DE CALIDAD que permita el reciclaje, el cambio, las soluciones creativas...

Unos EQUIPOS DIRECTIVOS profesionales, con cobertura formativa, económica, administrativa...

AUTONOMÍA Y RENDICIÓN DE CUENTAS como Servicio Público que es.

Y para finalizar, y esto lo debemos tener claro todos, el único epicentro del sistema es el ALUMNO, y si un alumno, uno solo, fracasa, tenemos un problema que debería ser una prioridad el darle una adecuada solución.