



## CALIDAD EDUCATIVA

### El conocimiento reciente sobre los procesos de mejora institucional.

#### Introducción

Nuestra escuela trabaja en el logro de sus objetivos institucionales desde una mirada que prioriza la calidad de los procesos institucionales a través de la mejora continua.

En este momento estamos en proceso continuo de apropiación de la calidad, como lo explicitamos en nuestra visión institucional que figura en el PEI acerca de ser una **“Escuela que enseña y aprende en solidaridad y excelencia”**. Sin embargo, aún falta lograr un mayor esclarecimiento de las dimensiones y variables de calidad educativa por parte de todos los actores de la Comunidad Educativa y la profundización del compromiso para su institucionalización.

Es por ello que nos proponemos en este año reflexionar sobre el concepto de calidad educativa y, a partir de allí, analizar colaborativamente las dimensiones relevantes de la misma para seleccionar aquellas que debemos profundizar en nuestra Escuela para el mejoramiento continuo de nuestra institución.

#### Concepto de calidad

Para comprender los procesos de mejoramiento en las instituciones, empezamos definiendo el término calidad que en latín significa *"cualidad, manera de ser"*. Su significado castellano es "propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie".

El significado atribuido a la expresión calidad de la educación incluye varias dimensiones o enfoques, complementarios entre sí. Toranzos (2000) sostiene que en el ámbito educativo la calidad puede considerarse en varias dimensiones.

En un **primer** sentido el concepto la calidad puede ser entendida como **eficacia**: una educación de calidad sería aquella que logra que los alumnos realmente aprendan lo que se supone deben aprender al cabo de determinados ciclos o niveles. Esta dimensión del concepto pone en primer plano los resultados de aprendizajes efectivamente alcanzados por la acción educativa.

Una **segunda** dimensión del concepto de calidad está referido a **qué es lo que se aprende** en el sistema y a su relevancia en términos individuales y sociales. En este sentido una educación de calidad sería aquella cuyos contenidos responden adecuadamente a lo que el individuo necesita para desarrollarse como persona y para desempeñarse adecuadamente en los diversos ámbitos de la sociedad. Esta dimensión del concepto pone en primer plano los fines atribuidos a la acción educativa y su concreción en los diseños y contenidos curriculares.

Finalmente, una **tercera** dimensión es la que refiere a la **calidad de los procesos y medios** que el sistema brinda a los alumnos para el desarrollo de su experiencia educativa. Desde esta perspectiva una educación de calidad sería aquella que ofrece un adecuado contexto físico para el aprendizaje, un cuerpo docente adecuadamente preparado para la tarea de enseñar, buenos materiales de estudio y de trabajo, estrategias didácticas adecuadas, etc. Esta dimensión del concepto pone en primer plano el análisis de los medios empleados en la acción educativa.



Según la opinión de Toranzos (2000) las tres dimensiones del concepto son esenciales a la hora de referirnos a la calidad de la educación.

Por otra parte, en opinión de Navarro (1997) la educación de calidad es la que logra resultados que permiten el progreso y la modernización. Elevar la calidad es entonces encontrar los medios necesarios para el logro de los fines. Midiendo los resultados se adecuan los medios pertinentes.

De acuerdo a lo señalado por Arrien y otros (1998), la calidad parece estar muy asociada a los procesos y resultados del desarrollo educativo del educando, desarrollo que se manifiesta en los aprendizajes relevantes del educando como sujeto, haciendo que este crezca y se desarrolle personal y socialmente mediante actitudes, destrezas, valores y conocimientos que lo convierten en un ciudadano útil y solidario. Desde una visión global e integral, la calidad de la enseñanza es el resultado de un conjunto de procesos que conducen a su obtención, de manera que para mejorar la calidad se debe analizar los procesos intermedios o coadyuvantes, en diversos grados de los aprendizajes y no sólo su resultado final.

El concepto de calidad de la vida humana es un criterio clave para guiar el análisis de las organizaciones sociales y la educación. La controversia en torno a este concepto en los círculos académicos nos remite a la filosofía de la ciencia, la política del conocimiento, el modelo de sociedad y el concepto de ser humano como actor individual y social. Es posible pensar en distintos tipos o dimensiones de calidad de vida humana, por ejemplo, calidad instrumental frente a la calidad sustantiva y calidad individual frente a calidad colectiva. En nuestro caso, adoptamos un concepto integral de calidad de vida humana, de tal forma que calidad sustantiva incluye calidad instrumental, y calidad colectiva comprende calidad individual.

Esta definición implica una filosofía social según la cual el ser humano busca integrarse en su sociedad concreta con la misión de participar en su organización y funcionamiento sobre la base de un concepto de Bien Común. El primer valor del Bien Común, sobre el cual se asienta la calidad de vida, es la libertad y el ejercicio de la libertad individual socialmente vinculado al principio de equidad. Es decir, la construcción de una sociedad libre y equitativa en donde se combina el interés individual con el compromiso social. La estrategia para la construcción de una forma cualitativa de vida humana es la participación comprometida con la promoción de la democracia política y la práctica efectiva de la democracia social capaz de enfrentar las desigualdades económicas, políticas y culturales que amenazan la calidad de vida y de la educación.

Además, la participación democrática favorece la solidaridad y el ejercicio efectivo de la justicia social. Asimismo, esta participación favorece la conciencia política y la organización social para la autogestión de la comunidad y la preservación de la naturaleza. En la educación, la participación democrática favorece la construcción libre y solidaria del conocimiento y su distribución equitativa y efectiva.

Alcanzar la meta de una educación secundaria inclusiva y de calidad requiere diferentes recorridos. Uno de ellos, imprescindible, consiste en la reflexión sistemática sobre la base de información pertinente y oportuna que posibilite la mejor forma de intervenir sobre la realidad de las escuelas para elevar los resultados. De allí, la necesidad de promover una cultura evaluativa que emerja desde las propias personas e instituciones que intervienen en el proceso educativo, de manera participativa y democrática; una cultura y una práctica que puedan retroalimentarse y enriquecerse en una relación armoniosa con las imprescindibles modalidades y mecanismos de evaluación de la Calidad Educativa.



## **Aportes a la calidad educativa**

Las **Metas Educativas 2021** se orientan hacia la mejora de la calidad y equidad de la educación para hacer frente a la pobreza y la desigualdad y, de esta forma, favorecer la inclusión social:

- 1) En primer lugar que el Derecho a la Educación es un Derecho Humano Universal y debe ser satisfecho en condiciones de Igualdad de oportunidades y no Discriminación.
- 2) En segundo término, que el proceso Educativo debe orientarse hacia el máximo desarrollo posible de las Capacidades de las Personas.
- 3) Que las herramientas adquiridas a través de la Educación deben ser útiles para integrarse y desenvolverse en la sociedad.

**Ley de Educación Nacional N° 26.006/06**, acentúa la búsqueda de la calidad:

TÍTULO I. DISPOSICIONES GENERALES. CAPÍTULO I PRINCIPIOS, DERECHOS Y GARANTÍAS. ARTÍCULO 4°.- El Estado Nacional, las Provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires tienen la responsabilidad principal e indelegable de proveer una educación integral, permanente y de calidad para todos/as los/as habitantes de la Nación, garantizando la igualdad, gratuidad y equidad en el ejercicio de este derecho, con la participación de las organizaciones sociales y las familias.

TÍTULO I. DISPOSICIONES GENERALES CAPÍTULO II. FINES Y OBJETIVOS DE LA POLÍTICA EDUCATIVA NACIONAL.

ARTÍCULO 11.- Los fines y objetivos de la política educativa nacional son:

- a) Asegurar una educación de calidad con igualdad de oportunidades y posibilidades, sin desequilibrios regionales ni inequidades sociales.
- b) Garantizar una educación integral que desarrolle todas las dimensiones de la persona y habilite tanto para el desempeño social y laboral, como para el acceso a estudios superiores.

Teniendo en cuenta las citadas metas, y en el marco de la Ley de Educación Nacional N° 26.006/06, ante los desafíos que la comunidad educativa debe enfrentar en relación con la calidad de la educación, **UNICEF Argentina y el Centro de Apoyo al Desarrollo Local (CEADEL)** han elaborado un Instrumento de Autoevaluación de la Calidad Educativa (IACE) (2013), que tiene por finalidad orientar y apoyar a los directivos como a los docentes de establecimientos de enseñanza media para mejorar las oportunidades de aprendizaje de la población escolar. Se trata de una herramienta de autoevaluación y se espera que su uso contribuya también a mejorar el trabajo en equipo y el clima laboral de los establecimientos educativos.

En los documentos de la **UNESCO**, la calidad se refiere a todas las funciones y actividades principales: calidad de la enseñanza, de la formación y la investigación, lo que significa calidad del personal, de los programas y calidad de los aprendizajes, de las infraestructuras y el entorno de la institución. Entendemos que el mejoramiento de la calidad busca, entonces, garantizar la total y pronta adecuación del ser y quehacer de la educación, a su deber ser, teniendo presente que la calidad es un concepto multidimensional, que incluye características universales y particulares en relación con los distintos contextos.

En nuestro contexto, la **Universidad Nacional de Cuyo en su IV Autoevaluación Institucional** (2008- 2014) propone entre sus objetivos estratégicos *“Responder a la creciente*



*demanda de educación superior en todos sus niveles, asegurando gratuidad e inclusión con calidad y pertinencia, y promoviendo una formación integral y de excelencia.”*

Corresponde así, mejorar y elevar en forma constante la calidad y la pertinencia de la educación. Para ello debemos promover los procesos sostenidos de auto evaluación en las instituciones, como criterio central, a fin de garantizar la calidad del servicio educativo que ofrecemos. Desde las propias instituciones, se deben definir las políticas, los criterios y estándares de calidad y pertinencia, los incentivos para promover y mejorar el desempeño de los docentes e investigadores y garantizar un perfil de egreso adecuado al contexto. Para ello, las instituciones deben contar con plena autonomía y libertad académica y, al mismo tiempo, poseer una profunda conciencia de su responsabilidad y una indeclinable voluntad de servicio en la búsqueda de soluciones a las demandas, necesidades y carencias de la sociedad.

La autoevaluación de los niveles de calidad y pertinencia, exige a las escuelas mantener una capacidad institucional y colectiva de análisis crítico, de anticipación y visión prospectiva para formular sus propios planes, metas y programas que sirvan de referencia directa para mejorar la institución. Esto permite contar con mecanismos organizativos dotados de un alto grado de flexibilidad y agilidad, de respuesta anticipatoria, para encarar creativa y eficientemente un devenir incierto en muchos casos.

### **Modelo de organización y calidad**

Según Burell y Morgan (1979) se debe analizar la definición de calidad, en relación al modelo de organización. Así:

- en una organización **mecanicista** la definición de calidad se entiende como el ajuste a los estándares de rendimiento.
- en un modelo **organicista** se define como la satisfacción del cliente, con ajuste a los estándares de rendimiento.
- desde un modelo **cultural** se refiere a la satisfacción de los distintos grupos constitutivos de la organización, exige satisfacción de los clientes.

Hopkins y Ainscow (1993) del Instituto de Educación de Cambridge expresan que para lograr la mejora de la calidad de la educación para todos hay que tener en cuenta la adaptación de las demandas externas con las posibilidades y características propias de las escuelas, para así comprometerse con iniciativas para el desarrollo y mejoramiento de la calidad con la colaboración de todos los miembros.

Es muy difícil acordar una única definición de mejora escolar sin que se comparta una visión común de las organizaciones, lo cual implica una visión común sobre la sociedad, la educación y el aprendizaje. En definitiva la mejora escolar es una cuestión que atañe a los valores que se sostienen y que tienen sentido en la medida que se propicie una mejor escuela para los alumnos y para los docentes.

Compartimos con Hopkings (1996) cuando dice que la mejora escolar se centra en los logros de los alumnos y la capacidad de las escuelas para gestionar el cambio:

*“Consideramos la mejora escolar como un abordaje distintivo del cambio educativo que realza el logro de los alumnos así como fortalece la capacidad de la escuela para gestionar el cambio. En este sentido la mejora escolar consiste en elevar los logros de los alumnos, centrándose en el proceso de enseñanza aprendizaje, y en las condiciones que le dan soporte” (1996).*



Stoll y Fink (1999) nos indican que la mejora escolar es única porque el contexto de cada escuela es único, es decir que las escuelas dirigirán el proceso de las reformas de formas diferentes porque lo que no puede proponerse es un proyecto común para todas. Algunas definiciones que hacen estos autores son:

*“Definimos en este libro la mejora de la escuela como una serie de procesos recurrentes y concurrentes en los cuales una escuela aumenta los resultados del alumno; centra su atención en el aprendizaje y la enseñanza; construye la capacidad de ocuparse del cambio al margen de su procedencia; define su propia dirección; valora su cultura actual y trabaja por desarrollar normas culturales positivas; cuenta con estrategias para alcanzar sus objetivos; estimula las condiciones internas que intensifican el cambio; mantiene el ímpetu en períodos turbulentos; supervisa y evalúa su proceso, progreso, logro y desarrollo” (Stoll y Fink, 1999).*

Nos posesionamos del paradigma de **enfoque cultural** cuando procuramos que los alumnos logren el incremento en el pensamiento crítico, en la capacidad de los aprendizajes, en la autoestima; cuando los profesores tienen oportunidades para el aprendizaje profesional e incremento de la responsabilidad, logrando aprendizajes cualitativamente mejores y una mayor participación en la toma de decisiones.

### **Cultura escolar y calidad**

La cultura escolar es fundamental en el proceso de mejora de la calidad ya que la cultura es un conjunto de valores, normas y creencias que caracterizan el mundo simbólico de los miembros de una organización. Los que más apoyan la innovación son los grupos culturales que se sustentan en la colaboración, los que tienen altas expectativas en los alumnos y profesores, los que tienen consenso acerca de los valores, apoyo del entorno y promueven profesores que puedan asumir liderazgo. Consideramos que la cosmovisión y la organización escolar son fundamentales en el proceso de mejora, porque la estructura organizativa está formada por valores que configuran su cultura. La mejora escolar tiene mayor resultado cuando existe un foco claro y práctico para el desarrollo del esfuerzo y cuando se determinan y se consensuan las prioridades institucionales.

Las condiciones para la mejora escolar funcionan en y al mismo tiempo con el curriculum y otras prioridades que la escuela ha determinado por sí misma. Hopkins y Ainscow (1997) mencionan seis condiciones: desarrollo profesional, compromiso, investigación y reflexión, liderazgo, coordinación y planificación. Finalmente, sostienen que la estrategia para la mejora escolar necesita ser desarrollada uniendo las prioridades con las condiciones.

Teniendo en cuenta el modelo de dirección y gestión de calidad total considerado por Spencer (1994) entendemos que el objetivo general de la dirección escolar es la mejora de la calidad. Definimos la calidad como la característica que permite satisfacer los aprendizajes de toda la comunidad educativa. Así, se crea una voluntad firme de mejora de la calidad. Los que dirigen y el sistema escolar son los responsables de la calidad. Los profesores, el personal no docente, etc. participan en la adopción de las decisiones, realizan las tareas necesarias para alcanzar la calidad pretendida y se comprometen en actividades de perfeccionamiento. La organización se desarrolla horizontalmente en una configuración que tiene su origen y término en el alumno. La transformación, la mejora permanente y el aprendizaje son constantemente incentivados.



## Liderazgo y calidad

Compartimos con Warren Bennis y Burt Nanus (1985), dos reconocidos expertos en liderazgo, cuando dicen que para que las organizaciones tengan calidad necesariamente deben contar con directores de calidad y éstos no lo serán si no ejercen un liderazgo organizacional dentro de la institución y, a su vez, no hay calidad institucional ni profesional si no hay calidad personal. El liderazgo es el ingrediente principal de la creación de progreso y la manera en que las organizaciones se desarrollan. Los problemas actuales se resuelven con organizaciones exitosas y éstas no pueden lograrlo sin un liderazgo eficaz. Es lo que le da a una institución la visión y la capacidad para hacerla realidad. A su vez, el liderazgo implica: compromiso, complejidad y credibilidad. Se puede aprender a ser líder.

Creemos, como Lorenzo Delgado (2002) sostiene, que el director líder es creador, constructor de un proyecto de escuela y de una visión educativa, dinamizadora, ilusionante y proyectado al futuro. Por otro lado además, la dirección de una escuela es tan importante como factor de calidad que muchos la consideran como función clave. El desarrollo profesional de los profesores, el desarrollo curricular, la implementación de cualquier reforma o innovación, los proyectos de mejora de la calidad de la enseñanza pasan necesariamente por el equipo directivo para su potencialización, condicionamiento o su rechazo.

La dirección de la escuela ocupa una posición estratégica; es transmisora de inputs es decir, materiales informativos, motivacionales, etc. Es impulsora de actividades, entusiasmo e implica a todos. Un equipo directivo emprendedor genera nuevas inquietudes, nuevos proyectos, nuevos espacios organizativos diferentes, embarca y compromete a más personas en cada proyecto, busca fuentes de financiación más variadas. Busca infraestructura y soportes materiales, distribuye recursos, genera una cultura de colaboración. Determina las condiciones bajo las que se pueden realizar las demás funciones: en qué tiempo, con qué medios, en qué espacios, con qué responsables. Al regular los ritmos del trabajo, los procesos de formación y los resultados, lleva inherente la función de control; toda la actividad de la escuela crece, se expande y complejiza en la misma proporción que lo hace el directivo.

El líder debe responsabilizar a todos en torno a la cultura de calidad. Definir los objetivos y las políticas de calidad para comunicarlos incesantemente. Orientar el trabajo hacia los aprendizajes. Cuidar la comunicación. Transmitir y comunicar el compromiso compartido por toda la organización sobre la calidad. Procurar que ésta se inserte en la cultura organizativa, para lograr así una cultura de colaboración.

Para mejorar la calidad de la Dirección, Delgado (2002) menciona que se debe:

- Construir una visión compartida de la misión de la escuela para establecer unas metas educativas claras y centrarlas en cuestiones esencialmente educativas. Hacer un plan que sea algo más que una exigencia formal para llegar a un consenso y compromiso sobre el tipo de educación que se pretende, adecuando la actividad individual del aula a esa visión colectiva de la escuela.
- Gestionar eficazmente el currículo. Para ello se deben realizar las adaptaciones necesarias, según los niveles, ciclos y necesidades especiales. Dedicar el tiempo necesario para la coordinación curricular a partir de la constitución de equipos de trabajo entre los profesores.



- Crear un clima de comunicación y espíritu colaborativo, con una información clara y fluida entre los miembros de la comunidad.

En síntesis, el líder debe responsabilizar a todos en torno a la cultura de calidad. Definir los objetivos y las políticas de calidad para comunicarlos incesantemente. Orientar el trabajo hacia los aprendizajes. Cuidar la comunicación. Transmitir y comunicar el compromiso compartido por toda la organización sobre la calidad. Procurar que ésta se inserte en la cultura organizativa, para lograr así una cultura de colaboración.

### **Calidad personal y calidad**

Según Claus Möller (2001) no hay calidad institucional ni profesional sin calidad personal, esto significa que una persona satisface lo que se espera de ella por parte de otros y de ella misma. Propone algunas acciones para lograrlo: fijar objetivos de calidad personal; comprobar la satisfacción de los demás; asegurar que nadie sufra a causa de la falta de calidad personal; evitar errores revisando el propio trabajo; realizar las tareas con toda la eficacia posible, utilizar bien los recursos no malgastando tiempo, dinero ni materiales; involucrarse y vivir las cosas; cumplir las promesas, compartir éxitos y fracasos del grupo; ser ético, es decir ser una persona íntegra: hablar con la gente y no de ella, admitir sus equivocaciones, no acusar a otros, no propiciar rumores ni intrigas, defender a los demás, decir lo que piensa y explicar las cosas abierta y honestamente, ser amable, puntual y directo.

Compartimos con este autor que la calidad personal crea autoestima y la autoestima es la base del desarrollo personal, del bienestar y de la eficacia; es la base de la calidad de los directivos como profesionales y de la calidad educativa de los centros escolares.

Un programa en que se persigue la calidad se preocupará para que las personas desarrollen al máximo sus potencialidades. *“Lo importante no son las cosas que hace el hombre sino el hombre que hace las cosas”*. La búsqueda de la calidad genera el espacio para que esto sea posible. Le da un sentido de transformación al trabajo cotidiano. Resalta el compromiso, la responsabilidad y la solidaridad con los seres humanos con los que se trabaja y con el objetivo colectivo en el que se participa. (Schmelkes, S., 2004).

Una institución que busca la calidad debe promover en las personas que la integran el reconocimiento de las fortalezas para transformarlos en talentos. Es relevante identificar dónde y cómo le sirve cada una de sus fortalezas en su función actual, en qué momento puede aplicarlas en su trabajo, y en qué actividades. (Escuela del Magisterio, Curso de Talentos como transformarlos en fortalezas, 2014).

### **Eficacia y calidad**

Desde el enfoque del movimiento de escuelas eficaces, se pretende lograr las mejoras en el rendimiento escolar a partir de los estímulos escolares, con el apoyo de la institución, en un clima organizativo adecuado. Creemos que el sistema social de una escuela influye en la definición de los roles, normas, creencias, valores que los alumnos hacen suyas; es decir que la diferencia entre una escuela y otra puede depender de la estructura y del clima social.

Las escuelas eficaces centran sus objetivos en dos procesos fundamentales: la enseñanza y el aprendizaje. A través de la adquisición de destrezas de aprendizaje, de la obtención de nuevos conocimientos, del trabajo en equipo, de la formación de personal activo y cooperativo. Sostenemos que cualquiera puede aprender si se le brindan condiciones adecuadas. Las



diferencias en intereses y capacidades exigen a las escuelas experiencias diversas de aprendizajes, por lo que el currículo debe ser más amplio, darle tanta importancia a lo artístico como a lo lingüístico y a lo lógico-matemático.

Algunos autores entienden que en las escuelas eficaces se potencia la gestión con autonomía en la toma de decisiones; se programan los tiempos para el aprendizaje de modo flexible, según las necesidades y ritmos de aprendizaje de los alumnos. Existe preocupación por generar un clima participativo y de confianza académica y social. Se prioriza la enseñanza de habilidades como el pensamiento crítico, razonamiento lógico, creatividad, etc. Se ayuda a los profesores a disponer de mayor autonomía para tomar decisiones. Son lugares donde la gente importa, donde las interacciones son significativamente enriquecedoras y donde el rol del director como líder y apoyo es importante. También en la escuela se habla de mejora cuando se implica a la mayoría de los docentes en la innovación y en la preocupación por la calidad.

La calidad de la evaluación para nosotros no consiste en recoger la mayor cantidad de información relativa a la escuela, sino en seleccionar aquellas variables que, desde planteamientos teóricos fundamentados en un modelo, se justifican como relevantes por la magnitud de su importancia, por su valor mediador, por su capacidad para ejercer cambios, por su contribución a una evaluación dinámica, operativa, de resultados y feedback inmediatos, además de eficaz en la toma de decisiones y en su repercusión en la escuela. Así pues, la determinación de indicadores debe partir de modelos conceptuales dirigidos hacia sistemas de valores más comprensivos que tengan en cuenta variables de contexto, entrada, procesos y productos, y la evidencia empírica existente en relación al logro de los distintos aprendizajes.

Actualmente, la calidad se relaciona con la eficacia. Están los autores que relacionan calidad con eficiencia y otros consideran que es componente de la misma. Cuando en la mayoría de los países se plantean reformas, sistemas de evaluaciones nacionales, internacionales, de centros, de profesores, para lograr una educación de calidad, los estudios de eficacia son un referente importante.

Los programas de mejora van dirigidos a plantear reformas específicas que afectan a la organización general de la escuela, orientadas al desarrollo de aquellas variables que han mostrado relación con la eficacia (liderazgo, modelo de gestión, expectativas del profesor, cultura, capacitación, trabajo en equipo, pensamiento sistémico, etc.). A su vez se destaca la importancia de la evaluación como medio para mejorar la escuela, incrementar su eficiencia y lograr una educación de calidad. Por ello, la eficacia y la calidad son las razones fundamentales que justifican los procesos de evaluación.

Fernández Díaz y González Galán (1997) sostienen que las investigaciones realizadas en los últimos quince años han demostrado que las conclusiones de Coleman (1966) y Jencks (1972) acerca de la nula influencia de la escuela en los resultados de los alumnos son falsas. Compartimos las conclusiones actuales al afirmar que el efecto que produce una escuela en el aprendizaje de sus estudiantes puede ser identificado y hasta medido. Es decir, la escuela y sus profesores son capaces de mejorar o empeorar el rendimiento de sus alumnos a partir de sus variables de entrada.

### **Calidad total y Calidad Educativa**

En el ámbito empresarial el concepto de calidad ha sido vinculado con la filosofía de la calidad total. Sánchez (2001) señala que la calidad total es una filosofía, una cultura, una estrategia, un estilo de gerencia que posibilita y fomenta la mejora continua de la calidad.



Según el modelo de calidad total en las organizaciones, indagamos cómo entienden la calidad total diferentes expertos del mundo empresarial, las características de calidad señaladas por la marca Arthur Andersen (1995) para su propia gestión de calidad; la propuesta de Calcagno (1993) desde el modelo japonés de calidad CWQC (Company – Wide Quality Control); y la del norteamericano Deming.

Las empresas comienzan a contemplar la calidad como una serie de procesos donde más vale prevenir que lamentar. De estas reflexiones surgió la idea de que la calidad se fabrica y que hace falta implantar un sistema de calidad para asegurarla. Lo que se pretende es implicar a todas las estructuras de la organización.

Podemos definir que un sistema de calidad es el conjunto de actividades y funciones encaminadas a conseguir la calidad. En la actualidad, las normas más aplicadas en las empresas con relación a cómo implantar un sistema de calidad son las normas ISO-9000, cuya estructura básica a partir de la revisión del 2000 es la siguiente: responsabilidad en la dirección; gestión de recursos; gestión de procesos; medición, análisis y mejora.

Así como las empresas realizan el seguimiento continuo de evaluación la calidad y el mejoramiento es aplicado a través de un sistema de gestión de calidad en el sistema educativo también se busca la calidad a través de la mejora continua en sus procesos y resultados.

Teniendo en cuenta lo planteado por UNICEF en su documento sobre la autoevaluación de la calidad en las escuelas secundarias (2013), la Calidad Educativa es un concepto multidimensional, incluyendo diversos aspectos y siendo determinada por múltiples factores. En este sentido, puede ser analizada en relación con el sistema educativo como un todo o bien en relación con cada escuela.

Si miramos la Calidad Educativa como un todo, según lo planteado por UNICEF (2013: 13) “Un sistema con una educación inclusiva y de calidad es aquel que logra que todos los adolescentes y jóvenes ingresen en la escuela y tengan trayectorias escolares completas, cumpliendo la edad teórica deseada y obteniendo adecuados logros de aprendizaje”.

En este sentido, un sistema educativo de calidad debe tener:

- Objetivos curriculares relevantes y compartidos.
- Eficacia, es decir que logra acceso universal, permanencia y egreso de los alumnos acorde con los objetivos de aprendizaje previstos.
- Impacto, en términos que los alumnos adquieran conocimientos y conductas duraderas o permanentes, orientadas a una vida en sociedad, una ciudadanía plena y cabal, una adecuada inserción en el mercado laboral y a la continuación de estudios superiores.
- Eficiencia, o sea que cuenta con recursos humanos y materiales suficientes y los aprovecha de la mejor manera posible.
- Equidad, es decir que toma en cuenta la desigual situación de los alumnos y las comunidades en que éstos y sus familias viven, y brinda apoyo especial a quienes lo requieran, para que los objetivos educativos sean alcanzados por el mayor número

Si se tiene en cuenta el significado de la Calidad Educativa a nivel de cada escuela, según UNICEF Argentina, un establecimiento brinda educación de calidad si:

- Logra que todos sus alumnos aprendan lo que tienen que aprender.



- Posee objetivos de enseñanza pertinentes y actualizados, plasmados en un proyecto educativo institucional.
- Implementa estrategias para prevenir el fracaso y la deserción escolar.
- Logra el acceso, la permanencia y el egreso de los alumnos, de acuerdo con los objetivos de aprendizajes deseables y programados.
- No discrimina y trabaja la diversidad.
- Tiene en cuenta la desigual situación de sus estudiantes y sus familias y las características de las comunidades en que viven, y promueve apoyo especial a quienes lo requieran (por sí misma o a través de otras organizaciones locales).
- Fomenta y posibilita el desarrollo integral de los adolescentes.
- Genera un clima escolar favorable y respetuoso.
- Genera un entorno protector de los derechos de los adolescentes.
- Cuenta con recursos humanos y materiales suficientes y acordes a las necesidades.
- Promueve la participación de los estudiantes y de los miembros de la escuela.

Observar la Calidad Educativa con un doble foco de análisis (general y particular) permite revisarla más allá de los aprendizajes de los alumnos, incluyéndolos en un panorama donde se articulan otros aspectos de relevancia.

### **Calidad y organización que aprende**

Compartimos con Peter Senge (1998) cuando dice que no es posible una organización con calidad sin capacidad para el aprendizaje. Además, las organizaciones que tendrán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de los miembros de la organización. Este tipo de organizaciones son posibles porque el aprender forma parte de la naturaleza humana; además, se pueden construir organizaciones inteligentes porque se puede pensar y comprender acerca de qué clase de aptitudes deben poseer dichas organizaciones. Para ello, Senge menciona que se deben dominar ciertas disciplinas básicas, considerando que éstas son cinco y que cada una de ellas se desarrolla por separado y a su vez, cada una de ellas es decisiva para el éxito de las demás, así:

- Dominio personal: es la disciplina que posibilita profundizar la visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver objetivamente la realidad, es la piedra angular de una organización inteligente.
- Modelos mentales: son supuestos, generalizaciones e imágenes que influyen sobre el modo de comprender el mundo y actuar en él.
- Construcción de una visión compartida: es la capacidad para compartir una imagen del futuro que se desea crear, supone aptitudes para configurar visiones de futuro compartidas que propicien un compromiso genuino.
- Aprendizaje en equipo: es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones no es el individuo sino el equipo.
- La Quinta disciplina: es el pensamiento sistémico que permite comprender el aspecto más sutil de la organización inteligente, la nueva percepción que se tiene de sí mismo y del mundo.

Cuando las organizaciones pasan del mejoramiento de procesos a enfoques más esenciales, desarrollan interés por aprender, empiezan a ver las disciplinas del aprendizaje como



necesidades; comprenden que dichas disciplinas pueden brindarles más significatividad a sus proyectos de calidad.

A su vez, Senge analiza cinco modelos mentales de calidad:

- Status quo: la calidad no es un problema en la organización, se siguen las pautas habituales.
- Control de calidad: la calidad es el proceso de inspeccionar y detectar errores antes de que se entregue el producto. Este control facilita la detección de errores.
- Servicio al cliente: la calidad consiste en escuchar a los clientes y resolver sus problemas; se prioriza satisfacerlos.
- Mejoramiento de procesos: la calidad consiste en utilizar control estadístico de procesos, reingeniería y otras herramientas para comprender y eliminar variaciones inaceptables en los procesos, productos y servicios.
- Calidad total: la calidad es una transformación en el modo de pensar y trabajar juntos, en lo que se valora y recompensa, y en el modo de medir el éxito. Todos colaboran para diseñar y operar un impecable sistema de valor añadido que incorpora el control de calidad, el servicio al cliente, el mejoramiento de procesos, las relaciones con los proveedores y las buenas relaciones con la comunidad, con miras a un propósito común.

En síntesis, este autor entiende que en toda organización hay personas que tienen estos cinco modelos mentales. Cuando más interés tiene en ayudar a que ésta disponga de recursos para construir su futuro, más cerca están del modelo de calidad total. Éste es transformador porque considera la calidad como un conjunto de disciplinas que afectan gradualmente el pensamiento y la interacción y efectúan un cambio profundo en la organización.

En el ámbito de la educación se pueden mencionar, siguiendo a Schmelkes (2004), algunas implicaciones de la calidad educativa:

- La calidad implica crítica y autocrítica: en la práctica cotidiana el mejoramiento implica realizar una crítica creativa y constructiva, es decir, centrada en las sugerencias de mejora.
- La calidad implica valorar la diversidad. Nos enriquecemos más cuanto más entendamos que somos diferentes unos a otros y respetamos y aprovechamos esas diferencias.
- La calidad implica consensos, acordar entre todos qué nos proponemos y qué es bueno y posible. La calidad se comparte.

En breves palabras, si los miembros de la escuela están comprometidos, el liderazgo para relacionar, medir, aprender, diseñar y estandarizar surge de cada uno. La comunidad aprende y mejora continuamente el desempeño.

En consecuencia, desde el Equipo Directivo de la Escuela se deberá diseñar la organización de tal modo que todos puedan hacer un aporte valioso y contribuir a que los esfuerzos confluyan hacia un todo eficiente y satisfactorio. Cada uno debe comprender la totalidad del proceso, desde las exigencias de la sociedad hasta la inserción de los egresados en los otros niveles académicos o en el trabajo. Es por ello que una planificación anticipada de la calidad en toda la organización educativa aumenta las probabilidades de lograr que la calidad pase a formar parte de la cultura institucional.

A partir de los conceptos vertidos, nuestra propuesta es que todos los miembros de la Escuela del Magisterio podamos analizar colaborativamente las dimensiones relevantes de la



calidad, seleccionarlás y determinar los indicadores que deberemos mejorar para elevar así el nivel de calidad educativa que actualmente se propugna en la escuela.

En este momento estamos en proceso de apropiación de la calidad, en coincidencia con la propuesta de Peter Senge, el aporte de Schmelkes y de las escuelas eficaces, como lo explicitamos en nuestra visión institucional que figura en el PEI acerca de ser una escuela que enseña y aprende en solidaridad y excelencia. Sin embargo, aún falta lograr un mayor esclarecimiento de los indicadores de calidad educativa por parte de todos los actores de la Comunidad Educativa y la profundización del compromiso de todos para su institucionalización.

### **Promoción de la Calidad Educativa: Autoevaluación institucional**

Existen múltiples factores que inciden en el proceso educativo, por lo que el logro de una educación de calidad supone cierta complejidad. De esta forma, la promoción de la calidad educativa es responsabilidad de varios actores y sectores: directivos, profesores, preceptores, personal de apoyo académico, familias, Estado, instituciones y organizaciones locales con las cuales la Escuela toma contacto y articula acciones.

Por ese motivo, es necesario que el sistema educativo en su conjunto, incluyendo esa diversidad de actores, se aboque al diseño e implementación de procesos de mejora.

Uno de los caminos que conviene transitar para adentrarse en un proceso de superación consiste en la reflexión constante, ordenada y sistémica, a fin de intervenir oportunamente sobre la realidad de la Escuela e influir positivamente en función de la calidad educativa anhelada.

Este camino de autoevaluación institucional debe surgir de las propias personas que intervienen en el proceso educativo, construido de forma participativa, a través del diálogo y el intercambio respetuoso de opiniones. Pero además debe ser efectiva, para que de ella resulten acciones concretas y pertinentes a la realidad de la Escuela.

Coincidimos con el planteo de UNICEF (2013), en que la autoevaluación debe contemplar ciertos elementos:

- la evaluación diagnóstica y la implementación gradual de procesos de autoevaluación para identificar los puntos de partida, los indicadores actuales, sus avances y dificultades.
- la planificación de las metas y líneas de acción para encaminar los esfuerzos de mejora y transformación de cada institución;
- la asignación y aplicación del financiamiento disponible para asegurar las líneas de acción y los resultados previstos;
- la gestión educativa que efectúe la coordinación de equipos docentes y combine los distintos recursos para alcanzar las metas educativas propuestas;
- el seguimiento y monitoreo de los procesos y resultados programados.

Finalmente, es importante considerar la autoevaluación como una instancia en la que aprendemos de nuestro quehacer cotidiano, revalorizando el conocimiento compartido, con el objetivo de superar las dificultades detectadas y fortaleciéndonos durante el proceso



## **Instrumento de Autoevaluación de la Calidad Educativa (IACE)**

En el marco de la Ley de Educación Nacional, teniendo en cuenta las Metas Educativas 2021 y ante los desafíos que tanto el Estado como la comunidad educativa deben enfrentar en relación con la calidad de la educación, UNICEF Argentina y el Centro de Apoyo al Desarrollo Local (CEADEL) han elaborado un Instrumento de Autoevaluación de la Calidad Educativa (IACE), adaptado a la educación secundaria.

En la Escuela del Magisterio, coincidimos con el espíritu y marco normativo que guía la propuesta de UNICEF Argentina y UNESCO, adoptándola como esquema guía que nos permitirá analizar la realidad escolar de nuestra Escuela.

Consideramos que es fundamental contar con un proyecto de autoevaluación institucional que implique una tarea programada y sistemática de reflexión sobre la propia acción, llevada a cabo en base a información confiable, a fin de realizar valoraciones fundamentadas, consensuadas y accesibles a toda la comunidad educativa; que se transforme en nuevo insumo para posteriores procesos de autoevaluación; de manera que se genere un ciclo que se retroalimenta, mirando sobre lo alcanzado pero en vistas a planificar las acciones futuras.

Proponemos el método IACE como una herramienta que nos permitirá continuar aprendiendo más sobre la estructura y el funcionamiento de la propia Escuela con vistas a mejorar su calidad y generar un entorno que brinde mejores oportunidades educativas a los adolescentes que se forman en nuestra institución.

Se trata de un instrumento que, por su formato de autoevaluación, propicia la implementación de dinámicas grupales para realizar reflexiones conjuntas y buscar acuerdos. Esperamos que su uso también contribuya a mejorar el trabajo colaborativo y el clima organizacional, además de fomentar acuerdos con otros actores de la comunidad, que refuercen el trabajo pedagógico y la gestión escolar.

### **Dimensiones, variables e indicadores de la Calidad educativa.**

Dado el carácter multidimensional del concepto y a efectos de viabilizar los procesos de autoevaluación hemos priorizado algunas dimensiones de la Calidad Educativa, en concordancia con el método IACE, elegido como marco de la propuesta de autoevaluación institucional:

**DIMENSIÓN I:** Resultados (logros) en el aprendizaje y las trayectorias educativas de los alumnos.

**DIMENSIÓN II:** Gestión pedagógica, formación y desempeño profesional docente.

**DIMENSIÓN III:** Gestión institucional.

Cada una de esas tres dimensiones incluye a su vez un conjunto de variables que son conceptos que pueden asumir diferentes valores, que cambian a lo largo del tiempo o en diferentes contextos. Las dimensiones son un caso especial de variables complejas, que poseen un alto nivel de abstracción, y por ende son difíciles de valorar o apreciar en su globalidad; por ello se especifican o se abren en indicadores, que posibilitan un análisis más concreto. Es necesario tener en cuenta que la lista de variables propuestas en cada dimensión no pretende agotar el espectro posible.

Las variables e indicadores de cada dimensión de la Calidad Educativa propuestos son:



<b>DIMENSIÓN</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>I- Resultados (logros) en el aprendizaje y las trayectorias educativas de los alumnos.</b>	<b>1. Resultados del aprendizaje en las materias y en la Orientación que brinda la Escuela:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matemática.</li> <li>• Lengua, Literatura.</li> <li>• Ciencias Naturales: Biología, Física, Química.</li> <li>• Ciencias Sociales y Humanidades: Historia, Geografía.</li> <li>• Otras disciplinas.</li> </ul>
	<b>2. Preparación /desarrollo de competencias y capacidades para el estudio:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades para la búsqueda, organización, procesamiento y análisis de información en distintos soportes.</li> <li>• Utilización de las TICs.</li> <li>• Capacidad para la expresión oral y escrita.</li> <li>• Competencias generales:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencia lectora.</li> <li>- Competencia en producción textual.</li> <li>- Competencia en resolución de problemas.</li> </ul> </li> <li>• Competencias de aprendizaje autónomo:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración de la importancia de aprender.</li> <li>- Responsabilidad en el cumplimiento de las tareas escolares.</li> <li>- Fortalecimiento en estrategias de aprendizaje.</li> <li>- Autonomía en el aprendizaje.</li> </ul> </li> <li>• Competencias motrices.</li> </ul>
	<b>3. Preparación/ desarrollo en competencias cívico sociales y capacidades para el desarrollo personal y la vida en sociedad:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprensión y valoración de la diversidad (social, cultural, étnica, religiosa, racial, ideológica, política, sexual).</li> <li>• Presencia–ausencia de conductas discriminatorias de todo tipo.</li> <li>• Capacidades para la resolución de conflictos (uso de la palabra o del diálogo en lugar de conductas violentas).</li> <li>• Comprensión de los problemas de sus pares y la comunidad.</li> <li>• Conocimiento de las distintas realidades del país y la región.</li> <li>• Conductas de cooperación y solidaridad (en la escuela y la comunidad).</li> <li>• Desarrollo de hábitos y habilidades necesarios para la vida en comunidad y la vinculación con la autoridad.</li> </ul>
	<b>4. Preparación /desarrollo de capacidades para la inserción en el mundo laboral:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción de la importancia de los conocimientos y competencias necesarias para la inserción en el mundo laboral.</li> <li>• Capacidad para el trabajo en equipo.</li> <li>• Comprensión del funcionamiento de las instituciones del medio</li> <li>• Capacidades de vinculación con los ámbitos laborales.</li> <li>• Comprensión y conocimiento de los derechos, obligaciones, responsabilidades y condiciones laborales.</li> <li>• Conocimiento de la producción y la oferta laboral local y regional.</li> <li>• Habilidades en el uso de herramientas para acceder al mundo del trabajo (ej.: armado del CV).</li> <li>• Proyección futura de sí mismo.</li> </ul>
	<b>5. Preparación /desarrollo de capacidades para la inserción en la educación superior:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción de la importancia de los conocimientos y competencias necesarias para la inserción en el nivel de la educación superior.</li> <li>• Conocimiento sobre la oferta de educación superior de la zona/región (universidad, terciarios, centros de formación).</li> <li>• Capacidades para:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- La comprensión del funcionamiento de los establecimientos de educación superior.</li> <li>- Precisar su orientación vocacional.</li> <li>- Ingresar y permanecer en establecimientos de educación superior.</li> </ul> </li> </ul>
	<b>6. Preparación /desarrollo de capacidades para la</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprensión y valoración de:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- El concepto de ciudadanía.</li> <li>- La propia responsabilidad en la construcción de la</li> </ul> </li> </ul>



<b>I-Resultados (logros) en el aprendizaje y las trayectorias educativas de los alumnos.</b>	<b>participación y para el ejercicio de ciudadanía:</b>	<p>sociedad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento sobre derechos y obligaciones ciudadanas.</li> <li>• Participación de alumnos en: <ul style="list-style-type: none"> <li>- El centro de estudiantes y/u otras organizaciones estudiantiles.</li> <li>- El Consejo de Escuela.</li> </ul> </li> </ul>
	<b>7. Preparación /desarrollo de capacidades para llevar a cabo una vida saludable:</b>	<p>Conocimientos y comportamientos relativos a promoción de salud y prevención de enfermedades, específicamente en cuestiones como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Salud sexual y reproductiva (embarazo/s en la adolescencia e infecciones de transmisión sexual).</li> <li>- Hábitos saludables (alimentación, deportes, actividades al aire libre).</li> <li>- Adicciones (consumo de alcohol, tabaco u otras drogas).</li> <li>- Salud mental (depresión y suicidio).</li> <li>- Accidentes.</li> </ul>
	<b>8. Trayectorias escolares. Proporción de alumnos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Repitentes.</li> <li>• Con ingreso tardío.</li> <li>• Con sobreedad.</li> <li>• Con reingreso.</li> <li>• Con cambio de escuela.</li> <li>• Que abandonan la escuela (total, según año y según sexo).</li> <li>• Con alto ausentismo a las clases.</li> <li>• Que trabajan.</li> <li>• Que son madres / padres.</li> <li>• Extranjeros.</li> </ul>
<b>DIMENSIÓN II: Gestión pedagógica, formación y desempeño profesional docente</b>	<b>9. Adecuación / actualización del currículo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevancia / carácter significativo de los contenidos curriculares que se enseñan/ clase mediada.</li> <li>• Estrategias de contextualización curricular en función de: <ul style="list-style-type: none"> <li>- las exigencias complejas y cambiantes de la sociedad en general y en el ámbito local.</li> <li>- las necesidades y expectativas de los alumnos.</li> </ul> </li> <li>• Inclusión de contenidos relacionados con: <ul style="list-style-type: none"> <li>- salud sexual y reproductiva.</li> <li>- alimentación saludable.</li> <li>- adicciones.</li> <li>- salud mental.</li> <li>- educación vial.</li> <li>- inserción en el mundo del trabajo.</li> <li>- formación en valores.</li> <li>- construcción de ciudadanía.</li> <li>- campos artísticos y culturales.</li> </ul> </li> </ul>
	<b>10. Formación de los profesores y procedencia institucional:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporción de profesores que son ex alumnos del establecimiento.</li> <li>• Proporción de profesores formados en un Instituto Superior.</li> <li>• Proporción de profesores que provienen de ámbitos universitarios.</li> <li>• Proporción de profesores que poseen posgrados.</li> <li>• Proporción de profesores que tienen título habilitante y de profesores con título para la materia que dictan.</li> <li>• Relación entre el título del docente y la materia que dicta (incumbencias).</li> </ul>
	<b>11. Actualización /capacitación docente/ investigación en los últimos cinco años:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia a cursos de capacitación y actualización en los últimos cinco años: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presenciales / a distancia (con o sin puntaje).</li> <li>- En servicio (con o sin puntaje).</li> </ul> </li> <li>- Participación en foros o redes virtuales:</li> <li>• Producciones científicas y participación en investigación.</li> <li>• Lugares donde se realizó la capacitación y la actualización en los últimos cinco años.</li> </ul>
	<b>12. Satisfacción con el rol docente y sentido de</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción con el ejercicio de la docencia.</li> <li>• Satisfacción del profesor con la Escuela.</li> <li>• Percepción de la trascendencia de su intervención en la</li> </ul>



	<b>pertenencia a la Escuela:</b>	<p>formación y preparación de adolescentes.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sentido de pertenencia a la Escuela: participación en proyectos específicos, asistencia a reuniones, vínculos con otros colegas de la Institución.</li><li>• Proporción de ausentismo docente.</li><li>• Cantidad promedio de escuelas en las que trabajan los profesores y concentración horaria en esta Escuela</li></ul>
	<b>13. Desempeño docente en relación a los contenidos y metas institucionales en los últimos cinco años:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollo de los contenidos previstos en las materias (gestión curricular a nivel del aula).</li><li>• Porcentaje de contenidos que el docente desarrolló efectivamente.</li><li>• Desempeño docente (cumplimiento de objetivos) en relación a los contenidos de la especialidad de la Escuela.</li><li>• Desempeño docente en relación a las metas de la Escuela (expresas o implícitas).</li><li>• Selección, adecuación, secuenciación y reorganización en el desarrollo de contenidos.</li><li>• Innovaciones metodológicas vinculadas al abordaje de contenidos específicos de la materia.</li><li>• Innovaciones en la didáctica de la disciplina.</li></ul>
	<b>14. Articulación de los docentes entre sí, con los directivos y con familiares de los alumnos.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estrategias de trabajo conjunto entre los profesores del área.</li><li>• Coordinación entre los profesores de las distintas áreas.</li><li>• Trabajo en equipo interdisciplinario.</li><li>• Trabajo conjunto entre profesores y directivos.</li><li>• Reuniones del jefe de Área con los profesores de su área. Frecuencia, temas que abordan.</li><li>• Existencia de un ámbito de coordinación de las distintas áreas (formalizado o no); qué funciones cumple y quiénes participan.</li><li>• Vínculos de los profesores con los familiares sobre el rendimiento de los alumnos (modo de notificación, encuentros presenciales, periodicidad)</li></ul>
	<b>15. Metodologías de enseñanza y aprendizaje.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estrategias con foco en el desarrollo de capacidades y competencias y no sólo en contenidos.</li><li>• Aplicación de estrategias de una clase mediada.</li><li>• Estrategias para “enseñar a aprender” (enseñar para la comprensión).</li><li>• Enseñanza de estrategias de aprendizaje (síntesis, cuadros sinópticos, etc.)</li><li>• Utilización de la biblioteca en el proceso de enseñanza.</li><li>• Utilización del laboratorio.</li><li>• Producción de materiales de enseñanza interactivos.</li><li>• Articulación de contenidos entre distintas áreas.</li><li>• Utilización de TICs como estrategia instrumental en las diferentes materias (más allá de la materia en sí) y como modalidad comunicacional:<ul style="list-style-type: none"><li>- Pedido de trabajos escritos en PC.</li><li>- Pedido de elaboración de trabajos en planillas de cálculo.</li><li>- Pedido de elaboración de presentaciones (PowerPoint - Prezi).</li><li>- Pedido de búsquedas en Internet. Orientaciones para la selección y organización del material.</li><li>- Comunicación por chat, foros o mail.</li><li>- Envío de trabajos vía mail.</li></ul></li><li>• Existencia y accesibilidad (por parte de los alumnos) al gabinete informático.</li><li>• Utilización de distintas fuentes y medios de comunicación.</li><li>• Producción de materiales comunicativos e informáticos (revistas, obras de teatro) que articulen contenidos.</li><li>• Trabajos en relación con la realidad contextual.</li></ul>
	<b>16. Apoyo / contención de los alumnos,</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Implementación de estrategias pedagógicas de apoyo y orientación para la promoción de los alumnos y para evitar la repitencia y deserción.</li></ul>



	<b>estrategias inclusivas y consideración de la diversidad.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Existencia y rol de orientadores.</li><li>• Clases de apoyo (en horario escolar o contra turno).</li><li>• Actividades en la Escuela los días sábados.</li><li>• Articulación con ONG que brindan apoyo a la Escuela.</li><li>• Articulación con programas del Estado (nacional, provincial o local) que realizan apoyo escolar.</li><li>• Becas de estudios. Acceso que tienen los estudiantes. Cantidad de alumnos.</li><li>• Trabajo docente en la diversidad (considerando los ritmos de aprendizaje y los intereses de los alumnos).</li><li>• Implementación de estrategias inclusivas y de contención de:<ul style="list-style-type: none"><li>- Adolescentes embarazadas o madres.</li><li>- Adolescentes padres.</li><li>- Adolescentes migrantes.</li><li>- Adolescentes con capacidades especiales.</li></ul></li></ul>
	<b>17. Imagen predominante del “otro” (de los profesores y preceptores sobre alumnos y viceversa).</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atributos que debería reunir un “buen alumno” de escuela secundaria, desde la perspectiva del plantel docente.</li><li>• Caracterización, por parte de los integrantes del plantel, de los “alumnos reales” en sus escuelas.</li><li>• Atributos que debería reunir un “buen profesor y un buen preceptor” de escuela secundaria, desde la perspectiva del alumnado.</li><li>• Caracterización, por parte del alumnado, de los “profesores y preceptores reales” en sus escuelas.</li></ul>
	<b>18. Evaluación escolar. Modalidades de seguimiento y evaluación del aprendizaje de los alumnos.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Adecuación o pertinencia de la evaluación.</li><li>• Indicadores de mejora del estudiante de un año a otro.</li><li>• Metaevaluación: Evaluación de las evaluaciones: existencia de propuestas de revisión de las pruebas que se toman. Análisis de las mismas. Percepción sobre el sistema de evaluación, si existiera.</li><li>• Evaluación del desempeño docente: instancias y tipo de instrumentos.</li><li>• Evaluación del Equipo de Gestión (Director, Vicedirectores, Coordinadores de Orientación, Jefes de Área, Consejo de Escuela, Asesores Pedagógicos) por parte de profesores y preceptores.</li></ul>
	<b>19. Desempeño y rol de los preceptores.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Formación con que cuentan.</li><li>• Proporción de ex-alumnos del propio establecimiento.</li><li>• Percepción de su rol pedagógico en el acompañamiento de los alumnos y su impacto en el desarrollo integral de los mismos.</li><li>• Incidencia en el clima escolar.</li><li>• Sentido de pertenencia a la institución.</li></ul>
	<b>20. Realización de actividades extracurriculares.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Promoción/realización de actividades extracurriculares en la Escuela:<ul style="list-style-type: none"><li>- Deportivas.</li><li>- Artísticas</li><li>- Culturales.</li><li>- Sociales.</li><li>- Políticas.</li><li>- Solidarias.</li></ul></li><li>• Involucramiento en actividades extracurriculares por parte de diferentes actores de la escuela: profesores, preceptores, alumnos, familiares.</li></ul>



<b>DIMENSIÓN III: Gestión institucional.</b>	<b>21. Misión institucional. Existencia de una misión formal y escrita, de la escuela, conocida por los distintos actores.*</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Existencia de características que identifican y diferencian la propuesta pedagógica de la Escuela.</li><li>• Identificación/compromiso de los distintos actores con la misión institucional.</li><li>• Coincidencia con el Proyecto Educativo Institucional (PEI).</li><li>• Grado de coherencia entre lo que está escrito y lo que efectivamente se hace.</li></ul> <p><i>* Cuando se menciona “distintos actores” se hace referencia en forma abreviada a: directivos, profesores, preceptores, alumnos, familiares.</i></p>
	<b>22. Visión sobre el rol de la Escuela en la sociedad.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sentidos atribuidos a la Escuela por parte de los distintos actores como formadora para:<ul style="list-style-type: none"><li>- ingresar al nivel superior.</li><li>- ingresar al mercado de trabajo.</li><li>- el ejercicio de la ciudadanía.</li></ul></li><li>• Consideración de la Escuela (por parte de los distintos actores) como:<ul style="list-style-type: none"><li>- espacio de construcción y adquisición del conocimiento.</li><li>- institución que comprende y atiende la problemática adolescente actual.</li></ul></li><li>• Brechas existentes entre los “sentidos” atribuidos a la Escuela por los distintos actores.</li></ul>
	<b>23. Modelos de gestión institucional de la Escuela.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Existencia de un estilo de gestión propio en la Escuela.</li><li>• Apertura de la dirección a los distintos actores.</li><li>• Tipo de conducción de la Escuela (en un arco que va desde una conducción democrática hasta una de tipo autoritaria).</li><li>• Modalidad de toma de decisiones (en un arco que va desde una modalidad participativa, consultiva, hasta una de tipo vertical, aislada).</li><li>• Formulación habitual de objetivos comunes y compartidos para la mejora del rendimiento académico.</li><li>• Promoción de la participación de los distintos actores.</li><li>• Promoción de la participación de alumnos en el Centro de Estudiantes, danzas, deportes, teatros y otros espacios culturales y/o artísticos (como espacios formativos).</li><li>• Respeto a la diversidad cultural, étnica, de género, sexual y de capacidades diferentes.</li></ul>
	<b>24. Generación de un entorno protector y promotor de los derechos de los adolescentes.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Difusión y conocimiento, por parte de los distintos actores, de:<ul style="list-style-type: none"><li>- la Convención de los Derechos de niños/as y adolescentes.</li><li>- la Ley 26.061 del 2005, de protección integral de los derechos de niños/as y adolescentes.</li><li>- la Ley Jurisdiccional (Provincial) de protección integral de los derechos de niños/as y adolescentes (si existe).</li><li>- la Ley 25.673/05 de Salud Sexual y Reproductiva.</li></ul></li><li>• Detección y atención (per se o por derivación) de casos de vulneración de los derechos de los adolescentes (casos de maltrato o de carencias en: alimentación, atención de salud, vestimenta, transporte, entre otros).</li><li>• Respeto de los derechos de los adolescentes en la propia gestión escolar (por ejemplo, el derecho a réplica que debe tener un alumno cuando es sancionado/expulsado).</li></ul>
	<b>25. Comunicación e información.</b> Disponibilidad y utilización de:	<ul style="list-style-type: none"><li>• carteleros para profesores.</li><li>• carteleros para alumnos.</li><li>• mecanismos para información a familiares sobre decisiones de la Escuela y la situación de sus hijos en ella.</li><li>• mail para comunicación.</li><li>• página web de la Escuela.</li><li>• Facebook.</li><li>•</li></ul>



	<b>26. Clima escolar / vínculos entre los actores de la Escuela.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Caracterización por parte de los profesores acerca de los alumnos propios del establecimiento en relación con el modelo de “buen alumno”.</li><li>• Percepciones que tienen:<ul style="list-style-type: none"><li>- los alumnos acerca de los docentes.</li><li>- los preceptores sobre los docentes y los directivos.</li><li>- los directivos sobre los docentes y los preceptores.</li><li>- los docentes sobre los directivos y los preceptores.</li></ul></li><li>• Vínculos que se establecen entre los diferentes actores de la comunidad escolar (docentes-alumnos, docentes-directivos, docentes entre sí, alumnos entre sí, docentes-familiares).</li><li>• Desarrollo de un Consejo de Escuela.</li><li>• Actividades que fomenten el debate y la escucha de diversas opiniones sobre los problemas de la Escuela.</li><li>• Actividades que fomenten la búsqueda de acuerdos entre los actores.</li><li>• Utilización de sanciones o medidas disciplinarias.</li><li>• Existencia y modos de resolución de conflictos. Implementación de estrategias de mediación / negociación.</li></ul>
	<b>27. Promoción de la participación de los actores de la comunidad educativa en cuestiones relativas a la gestión de la Escuela.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Generación de instancias de participación en las decisiones de gestión de la Escuela:<ul style="list-style-type: none"><li>- de los profesores.</li><li>- de los preceptores.</li><li>- de los alumnos.</li><li>- del centro de estudiantes.</li><li>- de los familiares.</li><li>- de la cooperadora y/o comisión de padres y/o ex alumnos.</li></ul></li><li>• Realización de actividades conjuntas de la Escuela con el Centro de Estudiantes.</li><li>• Involucramiento de los familiares en el proceso de aprendizaje de sus hijos.</li></ul>
	<b>28. Articulaciones con otras instituciones educativas y del territorio.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Relación de la escuela con:<ul style="list-style-type: none"><li>- Otros establecimientos educativos de nivel secundario.</li><li>- Establecimientos educativos de nivel primario.</li><li>- Establecimientos educativos de nivel superior.</li><li>- Establecimientos de salud.</li><li>- Instituciones vinculadas al mercado laboral.</li><li>- Otras instituciones / organizaciones locales.</li></ul></li><li>• Uso del espacio físico de la escuela por otras instituciones y viceversa.</li></ul>
	<b>29. Dimensionamiento del plantel.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cantidad de profesores (total, titular, en cargo vacante, reemplazo, suplente) y relación con la cantidad de alumnos.</li><li>• Existencia de coordinadores de Orientación y/o Jefes de área.</li><li>• Cantidad de preceptores y relación con la cantidad de alumnos.</li><li>• Cantidad de otros cargos docentes y equipos de orientación escolar.</li></ul>
	<b>30. Infraestructura y equipamientos.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Adecuación de la infraestructura edilicia (suficiencia, mantenimiento e higiene).</li><li>• Estado de los sanitarios (suficiencia, mantenimiento e higiene).</li><li>• Existencia, estado y promoción del uso de la biblioteca.</li><li>• Adecuación del material de la biblioteca para el nivel y Orientación de la Escuela.</li><li>• Estado del mobiliario (suficiencia y mantenimiento).</li><li>• Existencia suficiente y mantenimiento de los equipamientos:<ul style="list-style-type: none"><li>- Pedagógicos / materiales didácticos / audiovisuales / deportivos / informáticos (PC).</li></ul></li><li>• Conectividad adecuada a Internet.</li><li>• Adecuación del edificio a adolescentes con capacidades diferentes.</li></ul>



## Bibliografía

- Bolívar, A. (1994). "Autoevaluación institucional para la mejora interna". En: Zabalza, M. A., *Reforma educativa y organización escolar*. Santiago de Compostela: Tórculo.
- Bolívar, A. (1999). *Cómo mejorar los centros educativos*. Madrid: Síntesis.
- Bolívar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Promesas y realidades*. Madrid: La Muralla.
- Garvin, D. A. (1984). "What does 'Product Quality' really mean?". En: *Sloan Management Review*. Massachusetts Institute of Technology.
- Hargreaves, A. (comp.) (2003). *Replantear el cambio educativo. Un enfoque renovador*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Lepeley, M. T. (2001). *Gestión y calidad en educación*. Buenos Aires: Mc Graw Hill.
- Ley Nº 26.206. Ley de Educación Nacional.
- Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2008). *Metas Educativas 2021. La educación que queremos para la generación de los Bicentenarios*. Madrid: edición digital.
- Senge, P. (1998). *La quinta disciplina*. Referencia disponible en <http://gerenciaestrategica.pbworks.com/>
- Schmelkes, S. (2004). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas* USA: Intramer Serie Educativa.
- Toranzos, L. y otros (1993). "El problema de la calidad en el primer plano de la agenda educativa". En: *Revista Iberoamericana de Educación*, nº 9. Disponible en: <http://www.ince.mec.es/cumbre/d1-02.htm>.
- UNESCO (2007). "Educación de calidad para todos: un asunto de derechos humanos". Documento de discusión sobre políticas educativas en el marco de la II Reunión Intergubernamental del Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe (EPT/PRELAC). OREALC/Unesco. Santiago, Chile.
- UNICEF (2013). *Autoevaluación de la calidad educativa en escuelas secundarias*. Un camino para mejorar la Calidad Educativa en escuelas secundarias. UNICEF-CEADEL.
- UNESCO (2007). "Situación educativa de América Latina y el Caribe. Garantizando la Educación de Calidad para Todos". Informe Regional de Revisión y Evaluación del Progreso de América Latina y el Caribe hacia la Educación para Todos en el marco del Proyecto Regional de Educación (EPT/PRELAC). OREALC/UNESCO. Santiago, Chile.