

[www.cibereduca.com](http://www.cibereduca.com)



**V Congreso Internacional Virtual de Educación  
7-27 de Febrero de 2005**

[Versió en català](#)

## **POLÍTICAS DE CALIDAD: PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA SU INTRODUCCIÓN EN LA ESCUELA.**

Carmen Carnerero Montenegro

Profesora del Centre de Formació d'Adults "Can Batlló".

Diputació de Barcelona. España.

## **RESUMEN**

Actualmente, las políticas de educación vienen marcadas por metodologías cuantitativas, abordando las problemáticas escolares, casi exclusivamente, con instrumentos estadísticos. Al mismo tiempo, las administraciones y los ciudadanos hablan de la calidad de la educación, un concepto que no se especifica pero del que todo el mundo cree conocer el significado.

Esta comunicación pretende reflexionar sobre como la introducción de enfoques cualitativos en el diseño de las políticas educativas puede hacer avanzar la educación de calidad. Los responsables de estas políticas, para diseñarlas, han de disponer de datos cuantitativos y de información cualitativa relevante para que la toma de decisiones genere los cambios deseados. La información cualitativa puede obtenerse de los sistemas de gestión de la calidad si son utilizados como herramientas estratégicas de las políticas educativas.

## **ÍNDICE**

1. Introducción
2. Las políticas públicas y la educación
3. ¿Cómo comprender la organización escolar?
4. La calidad de la escuela
5. Las políticas de calidad y la educación
6. ¿Qué filosofía de calidad aplicar en la escuela?
  - 6.1. Los sistemas de gestión de calidad en la escuela
7. Conclusiones.
8. Glosario
9. Bibliografía

### **1. INTRODUCCIÓN**

En cualquier país, el desarrollo económico y social es una cuestión clave y también lo es la aportación que puede hacer la educación por este desarrollo. Dror (1973) opina que los

responsables de las políticas públicas deberían poder demostrar que una cierta política sirve realmente a los intereses públicos y que está cumpliendo los objetivos para los que se diseñó. Es conveniente "desarrollar un riguroso método de análisis, evaluación y mejora de políticas " que dejarlo en manos de las "asunciones implícitas, parciales y mitificadoras que todos utilizamos cuando no hay nada mejor" (Dror, 1973:25).

Actualmente, las políticas educativas se diseñan desde la perspectiva de los datos demográficos, los presupuestos y la gestión económica y administrativa. La parte política dispone, fundamentalmente, de datos cuantitativos: tasas de escolarización, flujos, costos, etc. A menudo, muchas investigaciones y informes administrativos que se llevan a cabo no aportan gran cosa a la mejora de las políticas educativas, no porque sean trabajos poco serios o faltos de rigor, sino porque sólo contemplan datos estadísticos. Creemos que para responder a las problemáticas educativas que se plantean, las políticas de educación han de tener en cuenta la microeconomía y las microsituaciones, dar más importancia a los actores del sistema educativo, a la escuela como organización y a los instrumentos que hacen que las organizaciones mejoren.

La calidad de la escuela como organización se ha de entender como el conjunto de características y atributos que le confieren la capacidad de satisfacer necesidades y expectativas al más alto nivel y alcanzar resultados excelentes de acuerdo con los objetivos establecidos en su proyecto educativo. La escuela sirve tanto al "usuario" (el alumno) como a otros "clientes" ( familias, docentes, director, personal no docente, proveedores, administración,...) que se benefician de su operatividad.

Actualmente, los "usuarios" y los "clientes" de las escuelas de nuestro país, reclaman instituciones de calidad, lo cual exige el planteamiento de nuevas políticas educativas. Pero las estrategias que se adopten para implantar estas políticas de calidad en los centros educativos han de permitir:

- identificar las líneas básicas de trabajo,
- identificar la tipología del servicio educativo y el grado de profundidad
- vincular las características de los centros a sus resultados,
- poner en marcha acciones de mejora para procurar la equidad social.

Los sistemas de gestión de la calidad pueden resultar instrumentos estratégicos valiosos para caminar hacia la educación de calidad.

## **2. LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y LA EDUCACIÓN**

En el debate político, el porcentaje del PIB (producto interior bruto) que un país dedica a determinadas actividades (por ejemplo, a la educación) se utiliza como indicador de su atraso o de su desarrollo relativo. Este porcentaje tiene un cierto significado, pero sirve tanto para reivindicar como para orientar las acciones de los gobiernos.

Los últimos datos aportados por el informe PISA de la OCDE (*PISA 2003*) muestran que el gasto en educación es un factor relevante para obtener buenos resultados educativos. Generalmente, los países con un elevado nivel de inversión en educación alcanzan los mejores resultados. Pero el gasto educativo no es la única explicación: las políticas educativas aplicadas pueden hacer que un sistema educativo sea más eficiente que otros. Expertos como C. Braslavsky, directora de la Oficina Internacional de Educación de la UNESCO, creen que “la calidad de la educación no depende de cuánto se invierte, sino de cómo se gasta”. Segura (2004) opina que “antes de que un gobierno decida aumentar el gasto en una actividad concreta, debería evaluarse **cómo** se está gastando el más o menos magro porcentaje que ya dedica a aquella finalidad y cuál es la **eficacia** de este gasto”. (...)”Antes de dedicar más dinero público a la educación, sería útil saber cuál es el eslabón prioritario del sistema”.

## **3. ¿CÓMO COMPRENDER LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR?**

Hoyle (1990) distingue entre teoría de la organización y teoría de la gestión escolar. El primer término se refiere a la teoría para la comprensión de un fenómeno. La segunda denominación consiste en su aplicación práctica. De la misma forma, se podrían delimitar en la escuela la teoría del liderazgo y la dirección escolar, etc. Pero Greenfield (1986:159) opina que las organizaciones no están sujetas a leyes universales, sino que son artefactos culturales. Desde esta visión y teniendo en cuenta que las personas son inseparables de la organización a la que pertenecen, probablemente la distinción entre teoría y práctica organizativa no tiene demasiado sentido. «Los principios que guían el análisis del

funcionamiento de la organización están representados en la forma en que aquellos actores definen, interpretan y manejan las situaciones a las que se enfrentan” (Ball, 1989:42).

Tyler (1982) sostiene que «las escuelas parecen ser objetos particularmente insatisfactorios para el análisis sociológico. El esfuerzo por percibir la estructura, totalidad e integridad de la escuela está cargado de tanta dificultad que los sociólogos emplean las metáforas” (Tyler, 1982 cita. en Hoyle, 1986:2). La teoría de la organización ha ayudado a comprender muchos aspectos de los centros escolares como, por ejemplo, los que se refieren a la autonomía, la profesionalidad y la toma de decisiones. En los últimos tiempos, el estudio de la organización escolar se ha incrementado notablemente pero todavía no se ha producido un cambio espectacular en este terreno. Actualmente, hay opiniones, tanto a favor como en contra, de la “racionalidad” en la organización escolar: la escuela basada en la estructura y el control frente a la institución escolar entendida como un sistema poco articulado (*loosely coupled*) (Weick, 1976; Cusick, 1981), metáfora utilizada para contraponerla a un sistema burocrático.

En opinión de los expertos, el estudio de la organización escolar se ha centrado, básicamente, en prescribir y explicar las contradicciones en la escuela, en enfrentar la libertad con el determinismo, los profesores con la forma de producción, sin hacer un análisis de la organización (Ball, 1989:19).

Según Santos Guerra (1997:88), para comprender lo que pasa en la escuela se ha de tener en cuenta lo que pasa en las organizaciones, en general y las particularidades propias de cada centro.

#### **4. LA CALIDAD DE LA ESCUELA**

La “calidad significa cosas diferentes para los diferentes observadores y grupos de interés” (OCDE, 1991). Harvey y Green (1993) opinan que las diversas definiciones de calidad reflejan los diferentes puntos de vista de los individuos y de la sociedad. Es decir, no hay una única definición de calidad. “La referencia del término al ámbito educativo no ayuda de manera especial a precisar su definición, ya que puede enfocarse igualmente partiendo de diversos enfoques y criterios” (De Miguel, 1994). La calidad de la educación es un tema que genera grandes discrepancias entre los diversos actores del sistema. Las

aproximaciones al concepto de calidad educativa indican que es multidimensional. Las opiniones de De la Orden, 1997; Garvin, 1984; Harvey y Green, 1993; De Miguel, 1994, aportan visiones de la calidad que ayudan a entenderla como:

- fenómeno excepcional
- perfección o mérito
- adecuación a propósitos
- producto económico
- transformación y cambio

Al aplicar el concepto de calidad a una escuela, se entiende que se trata de una organización especial (no que sea exclusiva, elitista o inaccesible). Cuando la calidad es entendida como excelencia (superación de estándares elevados), la escuela tiene más calidad si sus estándares son más altos y se alcanzan. Los estándares han de ofrecer una **guía del qué y el cuánto** pero no señalar la forma de llevarlo a término: no han de estar comprometidos con el **cómo** (metodologías). La calidad educativa basada en estándares hace posible examinar y/o clarificar todos los elementos que conforman un sistema educativo: finalidades de la educación, principios, políticas, programas, procesos, procedimientos y prácticas. Como se pueden establecer estándares diferentes para los diferentes centros, todos pueden aspirar a ser escuelas de calidad.

Si la calidad está centrada en los procesos, no ha de haber defectos. La excelencia, entonces, no significa superar estándares sino la conformidad en un conjunto de especificaciones (fiabilidad). Cualquier escuela puede tener calidad y cada miembro de la institución es responsable de esta calidad (cultura de calidad).

Cuando la calidad es un concepto funcional, sólo hay calidad en la medida que un producto o servicio se ajusta a las exigencias de su diseño. Si la calidad tiene como base la eficiencia (“rendir cuentas”, *accountability*) incluye indicadores de realización o de rendimiento. La eficacia se expresa en la vinculación entre los objetivos alcanzados y los objetivos previstos. El grado de eficiencia es el resultado de comparar las actuaciones realizadas y el coste de los recursos empleados para llevarlas a término. La calidad es medida en función de percepciones subjetivas relativas a la gestión, sus resultados y actuaciones. La traducción de los indicadores en términos operativos no es fácil ya que se pretende revelar fenómenos cualitativos que contienen la información para la investigación comparativa. El

indicador puede ser diagnóstico (permite conocer la causa) o pronóstico (permite prever las consecuencias). En el contexto educativo, los indicadores pueden asumir tres tipos de funciones:

- **Informar**, como índice numérico, sobre la calidad de una organización (por ejemplo, la tasa d'escolarización permite entender el estado de la escuela).
- **Evaluar** si se han alcanzado o no los objetivos de la organización. El indicador adquiere una función política si evalúa la eficacia de la escuela.
- **Mejorar la calidad**. El indicador se utiliza para medir la diferencia entre lo que es y lo que habría de ser (nivel de calidad alcanzado).

**Tabla 1. Ejemplo de cuadro de mando integral (CMI) de una escuela con sus factores clave de éxito y los indicadores.**

(Fuente: Diputación de Barcelona, *Guia de costos d'escoles municipals*, 2004).

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>FACTORES CLAVE</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Usuarios</b>	Satisfacción de los usuarios	Encuestas
	Fidelización de los usuarios	% alumnos que ya eran alumnos de la escuela el año anterior
	Calidad del servicio	Nº de quejas /Nº de alumnos
<b>Finanzas</b>	Equilibrio presupuestario	Resultado
	Ingresos	Ingresos actividades obligatorias
		Subvenciones
		Ingresos actividades complementarias
	Costes	Costes por alumno
Bienes y servicios por alumno		
<b>Procesos internos</b>	Proporción alumnado /profesorado	Nº de alumnos/Nº de profesores
	Metros cuadrados	Metros cuadrados por alumno
	Ocupación	Nº plazas ocupadas /Nº plazas disponibles
<b>Recursos humanos</b>	Rotación de los empleados	Antigüedad media de los empleados
	Motivación	Encuestas de satisfacción del personal
	Formación	Horas de formación/Nº de empleados

Otra visión de la calidad basada en el “cambio cualitativo” no se centra en el producto, sino en la capacidad del proveedor (la escuela) para transformar al usuario (el alumno). La calidad, entendida así, trata de desarrollar las capacidades del alumno e influir en su transformación. La medida de la calidad la da el valor añadido de la experiencia educativa Escámez (2000), con relación a la calidad educativa dice que “nos encontramos con la dificultad de que no especifica aquello a lo que hace referencia, aunque se da por supuesto que sí sabemos lo que es calidad en educación”.

## **5. LAS POLÍTICAS DE CALIDAD Y LA EDUCACIÓN**

Una política de calidad educativa ha de ser un compromiso de las administraciones para impulsar las actuaciones que fomenten la mejora continua en los servicios educativos. La política de calidad necesita una filosofía, unas actuaciones prioritarias y unos instrumentos institucionales.

**Filosofía de calidad:** la calidad de la educación ha de incluir tanto la aplicación de las posibilidades pedagógicas como el trato dispensado al usuario y a los clientes.

**Líneas estratégicas:** la calidad de la educación ha de tener objetivos y elaborar **instrumentos de medida**. Cada escuela ha de poder comparar su nivel de calidad con los estándares. La comparación mostrará el camino de la mejora.

*a) Elaboración de estándares de organización de servicios educativos:* la calidad de la educación ha de apoyarse en estándares útiles para todos los centros. Se han de elaborar de nuevo o bien adoptar aquellos ya existentes que hayan mostrado su utilidad.

*b) Elaboración de indicadores:* la calidad de la educación ha poderse medir, disponer de indicadores que permitan monitorizarla. Si, además, estos indicadores están homologados, podrán realizarse estudios comparativos y un seguimiento a lo largo del tiempo.



*c) Buenas prácticas:* la calidad de la educación pasa por difundir y adaptar las actividades y programas excelentes realizados por otras escuelas (*benchmarking*).

*d) Acreditación:* la calidad de la educación requiere la evaluación periódica externa. Las evaluaciones externas de los centros educativos permiten tener un referente objetivo sobre su calidad. La acreditación se ha de basar en los estándares y la evaluación se ha de llevar a cabo por las administraciones responsables, las entidades públicas o las instituciones privadas homologadas.

## 6. QUÉ FILOSOFÍA DE CALIDAD APLICAR A LA ESCUELA?

La filosofía de la Gestión de la Calidad Total (GCT o sus siglas en inglés, TQM) es un buen modelo aplicable a la escuela. Se trata de una filosofía empresarial orientada a satisfacer las demandas de calidad expresadas por el cliente. El concepto de calidad total, engloba tanto a los miembros del personal de la organización, como a sus directivos, proveedores y clientes. En el campo educativo, la GCT puede funcionar como una herramienta para configurar dos de las áreas más importantes de la escuela: el propio servicio educativo y los sistemas de organización escolar. El primer objetivo consiste en diseñar, desarrollar y “producir” un servicio educativo esmerado, que sea el más económico, el más útil y el que mejor satisfaga las demandas ciudadanas. El segundo, encaminar los esfuerzos del centro para que sus sistemas de organización y funcionamiento aseguren siempre la calidad preestablecida. Estos dos objetivos de calidad sólo se conseguirán en la medida en que todos los integrantes de la comunidad escolar se orienten hacia ellos: la Calidad Total afecta a todas y cada una de las personas que forman la escuela.

La gestión de la Calidad Total considera la calidad como un **factor estratégico** para gestionar una institución. La TQM incluye las características de los productos o de los servicios, los niveles de estrategia y de gestión, los recursos, los procesos, los medios, los métodos, la organización, etc. Es decir, abarca toda la organización, considerando imprescindible el liderazgo de la dirección para motivar a las personas y conseguir los objetivos. La filosofía TQM busca la plena satisfacción de los clientes, la mejora continua, el trabajo en equipo, etc. Se concreta en el modelo **EFQM** (Modelo Europeo de Calidad) o

cualquiera de sus homólogos (Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en Latinoamérica, modelo **Malcolm Baldrige** en los Estados Unidos de América, etc.). Cuando se implanta un sistema de gestión de la Calidad Total se busca la **excelencia**.

Durante mucho tiempo, el sector educativo no ha valorado la gestión de la calidad como un tema propio. En nuestro entorno, los sistemas de calidad entraron en el mundo de la educación en los años noventa y los centros de formación profesional fueron los primeros en implantar sistemas de calidad, probablemente, por su proximidad al mundo empresarial. Hoy día, para hablar de calidad en cualquier ámbito, incluido el educativo, se ha de hablar de la gestión de la calidad. La Gestión de la Calidad Total es a la vez una **filosofía** y una herramienta que conduce hacia la mejora continua. Para que sea realmente efectiva, se ha de apoyar en un **Sistema de Calidad**.

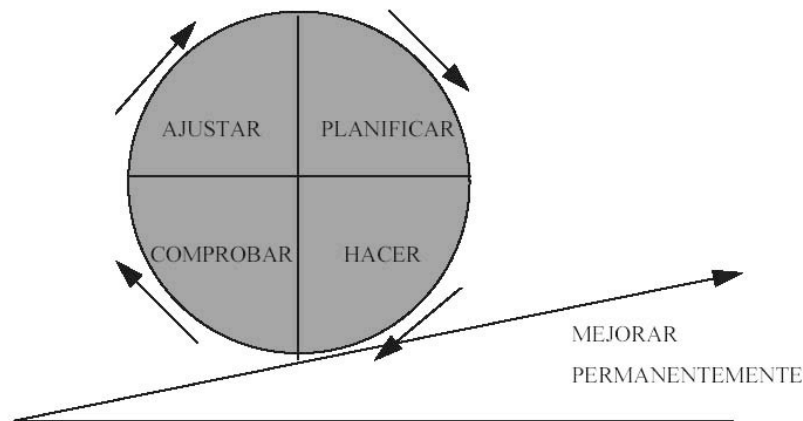
## **6.1. LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA ESCUELA**

Las necesidades sociales cambian continuamente y las organizaciones más dinámicas (la escuela ha de ser lo) han de estar preparadas para adelantarse a los cambios. El ciudadano pide que los servicios educativos sean de calidad, por lo cual, las políticas públicas han de abordarse con nuevos instrumentos de gestión. La escuela pública no puede quedarse al margen de un fenómeno que abarca todos los ámbitos de la sociedad.

En las escuelas son necesarias normas para saber cómo se organiza la actividad educativa, cómo se establecen los horarios, cómo se realizan las documentaciones de los proyectos, cómo registran los gastos, etc. y esta información ha de transmitirse de manera que sea comprensible para todos. La escuela presenta una división de tareas y eso crea la necesidad de estandarizar los procedimientos de trabajo.

El objetivo de una buena política de calidad escolar es realizar todas las operaciones conforme a estándares para asegurar que los servicios educativos sean repetibles y se los pueda corregir y mejorar. La herramienta para conseguirlo es el sistema de gestión de la calidad. El sistema de calidad es un conjunto de técnicas y herramientas que se aplican para **garantizar** el nivel de calidad de un producto, de un servicio o de una actividad, o de más de una. Su funcionamiento se describe mediante el ciclo de mejora continua o **ciclo PDCA**, que tiene cuatro etapas:

- P (*plan*), planificación de la actividad.
- D (*do*), llevar a cabo la planificación.
- C (*check*), comprobar los resultados obtenidos.
- A (*act*), asegurar y mejorar los resultados.



Los sistemas de gestión de la calidad generan **información** cuantitativa y cualitativa. La información cuantitativa se expresa con cifras. Muchos parámetros que habitualmente no se consideran susceptibles de ser medidos pueden clasificarse en clave numérica si se crea la escala para medirlos. Las técnicas para la recogida de información cuantitativa incluyen encuestas, pruebas y bases de datos.

La información cualitativa se refiere a la información expresada en palabras. Registra pensamientos, observaciones u opiniones. Acostumbra a surgir como respuesta a cuestiones que no limitan las respuestas mediante una escala o presentando opciones para escoger. Las técnicas para recoger información cualitativa incluyen entrevistas, grupos de discusión y observaciones.

La información proporcionada por el sistema de la calidad ha de seguir un **feed-back**, para que llegue a todo el centro (responsabilidad institucional), los docentes (responsabilidad de generar nuevas estrategias didácticas y metodológicas), las familias (responsabilidad sobre los hijos y colaboración con la institución) y todos los actores políticos de la comunidad (responsabilidad de buscar soluciones efectivas).

¿Qué beneficio puede obtenerse de implantar un sistema de calidad en la escuela? Habitualmente, trabajar con calidad permite reducir los costes (*costes de la no-calidad*), hay menos rechazo, menos reclamaciones, se eliminan procesos superfluos, etc. pero,

sobretudo, mejora la percepción que los usuarios y los clientes tienen del centro y de sus profesionales así como su nivel de satisfacción.

En el sistema de calidad se establecen las **formas de funcionamiento**, de manera que el trabajo se pueda realizar de forma eficiente, coherente, uniforme, repetible y mejorable. La información sistemática que genera hace que tenga **valor estratégico** ( la información muestra los defectos del servicio educativo y los factores de mejora). La escuela que dispone, periódicamente, de información sobre los progresos de sus alumnos, las características socioculturales de la población atendida y su contexto, puede mejorar, sin duda, su calidad.

<b>PLANTEAMIENTOS DE LOS SISTEMAS DE CALIDAD</b>	<b>NECESIDADES DE LAS ESCUELAS PÚBLICAS</b>
Trabajo bien hecho (cero defectos)	Cambios en la prioridad de referentes
Atraer clientes	Búsqueda y satisfacción de los usuarios
Optimización de recursos	Recortes presupuestarios: optimización de recursos
Competitividad: amplitud de mercados	Expansión de la escolarización infantil (0-3)
Sistema de relación proveedor-cliente	Sistema de relación prestador-usuario
Satisfacción de los clientes (externos e internos)	Satisfacción de los usuarios y de los clientes (externos e internos)
Nuevos productos	Nuevas modalidades de servicios

**Tabla 2.** Planteamientos de los sistemas de calidad y necesidades de las escuelas públicas.

## 7. CONCLUSIONES

La educación presenta dos dimensiones que no siempre se diferencian: la formulación de políticas educativas y su concreción práctica en los centros. Las políticas escolares son consideradas declaraciones de propósitos y pautas para conseguirlos y, cuando se combinan, proporcionan el marco adecuado para el funcionamiento del centro. Una escuela tiene un cierto número de políticas que dependen de sus dimensiones y de su proyecto educativo (PEC). Las políticas educativas del centro actúan como mecanismos de

organización y regulación de las relaciones sociales entre sus componentes y donde las relaciones de poder resultan mediatizadas por la cultura de la institución.

Si la escuela quiere mejorar su calidad, es imprescindible que concrete su **política de calidad**. Eso implica asumir decisiones del tipo "qué", "para conseguir qué" y "cómo" y reformular muchos aspectos de su organización y su gestión. El diseño de políticas de mejora del centro gana fiabilidad con la aplicación de un sistema de calidad.

La filosofía de la gestión de la calidad se basa en que las personas son el centro de todo el sistema organizativo, donde se articula y se estimula la participación y se valora el trabajo bien hecho. Los sistemas de gestión de la calidad en la escuela tienen un valor estratégico ya que producen información sistemática, tanto cuantitativa como, especialmente, cualitativa. El uso de esta información es imprescindible para tomar decisiones orientadas a mejorar el servicio educativo y para producir acciones compensatorias. Las políticas educativas comprometidas, de verdad, con la calidad han de favorecer la introducción progresiva de sistemas de gestión de calidad en las escuelas como **instrumentos estratégicos** de mejora.

## 8. GLOSARIO

**Acreditación:** procedimiento por el que un cuerpo autorizado reconoce formalmente que un organismo o persona es competente para llevar a cabo tareas específicas.

**Auto evaluación:** examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de una organización comparados con un modelo. Permite identificar los puntos fuertes de la organización y las áreas de mejora.

**Benchmarking:** término que define un proceso continuado y analítico para comparar de forma sistemática las actividades, procesos, operaciones y prácticas de la propia organización respecto a las organizaciones reconocidas como punteras o excelentes y aprender de ellas.

**Calidad:** conjunto de características de una entidad que le otorgan la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas.

**Ciudadanos:** destinatarios finales de la acción de gobierno, considerados en las dimensiones de contribuyentes, usuarios o beneficiarios de prestaciones y servicios, miembros de la comunidad local y de asociaciones ciudadanas.

**Ciente:** persona que demanda los servicios o productos que ofrece una organización. Es una de las dimensiones de los ciudadanos si se los considera destinatarios directos de prestaciones o servicios públicos.

**Ciente interno:** miembro del personal que es el destinatario más cercano de un producto o de un servicio de la organización y que trabajará para aumentar el valor percibido por los destinatarios finales.

**Coste de la *no-calidad*:** valor en el cual pueden incurrir las empresas por no hacer las cosas bien desde el principio y que implica reprocesamientos, horas extra, desaprovechamiento de materias primas y devoluciones o quejas.

**Declaración de principios (*misión*):** descripción breve y general sobre el tipo de organización, propósito principal y valores.

**Eficacia:** medida del grado en el que los resultados alcanzados se corresponden con los objetivos previstos o aquello que se puede considerar óptimo.

**Eficiencia :** medida de los resultados de las actuaciones realizadas respecto a los recursos empleados para llevarlas a término.

**Estándar:** se dice de aquello que posee unas características medianas que sirven de referencia o que se ajusta a un determinado modelo o norma.

**Estrategia:** curso de acciones que se sigue para conseguir las metas y los objetivos declarados.

**Gestión de la calidad:** función de la administración general de una organización que tiene por objetivo definir la política de calidad y suministrar los recursos para su aplicación.

**Indicador:** señal cuantitativa de la evolución de una variable (económica, sociológica, educativa, etc.). Se refiere al proceso específico o parámetro de actuación que se hace servir para determinar si los servicios o los proyectos están alcanzando las metas y los objetivos.

**Objetivo:** descripción precisa del cambio deseado, sujeta a ser medida y a ser realizable a corto plazo y que apoya la consecución de la meta.

**Proceso:** entrega de un producto o servicio (incluyendo el control interno de la calidad, el informe, la interpretación, la consulta y la evaluación externa de la calidad). Modalidad de la intervención.

**Resultados:** nivel real, conforme a los objetivos sometidos a medida, que han conseguido los servicios y los proyectos.

## 9. BIBLIOGRAFIA

AINSCOW, M. (2001) *Desarrollo de escuelas inclusivas: ideas, propuestas y experiencias para mejorar las instituciones escolares*. Narcea. Madrid

BALL, S.: *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Madrid, Paidós/MEC, 1989.

BARDISA, T. (1997). *Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares*. Organización Estados Iberoamericanos. Revista Iberoamericana de Educación. Núm. 15. Sep-Dec.

BEARE, H., CALDWELL, B. J., MILLIKAN, R. H. (1992). *Cómo conseguir centros de calidad. Nuevas Técnicas de Dirección*. Editorial La Muralla, S.A. Madrid.

BERRY, LEONARD L., PARASURAMAN A. (1993) *Marketing de servicios. La Calidad como meta*. Ed. Parramón. Barcelona.

BOLÍVAR, A.(1999).*La educación no es un mercado. Crítica de la “Gestión de Calidad Total”*.Aula de innovación educativa, 83-84,pp.77-82

CHARLOT, B.(1990).*L’approche qualitative en politiques d’éducation. Las nouvelles formes de la recherche en education au regard d’une Europe en devenir*. Direction: J.Ardoino et G.Mialaret. Association Francophone Internationale de Recherche Scientifique en Education. París, MATRICE-ANDSHA, 154-158 p.

DELGADO, M. Coord. (1998) *La organización y gestión del centro educativo: Análisis de Casos Prácticos*. Ed. Universitas, Madrid.

DROR, Y.(1973) . *Public Policymaking Re-examined* .Bedfordshire ,Regne Unit : Leonard Hill Books.

DRUMMOND , H. (1997) *La calidad total* .Ediciones Deusto ,S.A. Bilbao

ESCÁMEZ, J.(2000). *La calidad de la educación, una responsabilidad de todos*. Ponencia en el Seminario *Responsabilidad y Calidad Educativa*. Alicante, mayo.

GONZÁLEZ GONZÁLEZ, T. (Coord.)( 2003) *Organización y gestión de centros escolares. Dimensiones y procesos*. Pearson-Prentice Hall. Madrid

GONZÁLEZ, M., SOBRÓN,I. *Los centros escolares: puntos de convergencia de las políticas culturales y el desarrollo local*. Comunicación . IV Congreso estatal del/a educador/a social

GREENFIELD, T.B.: *Theory about organization: a new perspective and its implications for schools*. En Bush, T. et al. *Approaches to school management*. London, Harper & Row, 1986.

HOYLE, E..*The politics of school management*. London, Hodder and Stoughton, 1986.

JARES, X.R., 1997. *El lugar del conflicto en la organización escolar. Micropolítica en la Escuela*. Revista Iberoamericana de Educación , Núm.15 Sept- Dec.



GAIRÍN ,J, 1999. *La calidad, un concepto controvertido*. Educar 24.

LAFOURCADE ,P.,(1988).*Precisiones en torno a la calidad de la educación* .Boletín del Proyecto principal de Educación de América latina y el Caribe , 27, pp.33-44,

LÓPEZ, F. (1994). *La gestión de calidad en educación*. Madrid: La Muralla.

OCDE (1991).*Escuelas y calidad de enseñanza*. Informe Internacional. Paidós-MEC.Barcelona.

RODRÍGUEZ FUENZALIDA , E. ( 1994) .*Criterios de análisis de la calidad en el sistema escolar y sus dimensiones* .Revista Iberoamericana de Educación .Organización de Estados Iberoamericanos Para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Núm 5. Mayo-Agosto

SANTANA,P.J. *¿Es la gestión de calidad total en educación un nuevo modelo organizativo?* Departamento de Didáctica e Investigación Educativa y del Comportamiento. Centro Superior de Educación, Universidad de La Laguna

SANTOS GUERRA, M.A. (1997), *La luz del prisma para comprender las organizaciones*. Aljibe.Málaga,

SEGURA,J.(2004) *La evaluación de las políticas públicas: instituciones, incentivos y regulación*. El País, viernes,11 junio.

SEIBOLD,J.R., (2000).*La calidad integral en educación. Reflexiones sobre un nuevo concepto de calidad educativa que integre valores y equidad educativa*. Revista Iberoamericana de Educación, OEI, N° 23, Mayo-Agosto ,Madrid.

WEICK, K.: *Educational organizations as loosely coupled systems*, Administrative Science Quarterly, 21, pp.1-9, 1976.

*El Modelo Europeo de excelencia, adaptado a los centros educativos.* MEC (Ministerio de Educación y Ciencia ).

## **PÁGINAS WEB**

FERRARI, M.,(2003).*Total Quality management e valutazione della qualità educativa: due metodi a confronto.*[www.pianetascuola.it/archivio/res/quaderni/testi/ferrari.html](http://www.pianetascuola.it/archivio/res/quaderni/testi/ferrari.html)

Generalitat de Catalunya .Departament d'Ensenyament: <http://www.gencat.es/ense/csda>

MEC (Ministerio de Educación) : <http://wwwn.mec.es/educa/index.html>

Modelo europeo de calidad (EFQM) : <http://www.efqm.org/>

OECD : <http://www.oecd.org>

Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación , la Ciencia y la Cultura :  
<http://www.oei.es/>

UNESCO, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization :  
<http://www.unesco.org/general/spa/>

©CiberEduca.com 2005

La reproducción total o parcial de este documento está prohibida  
sin el consentimiento expreso de/los autor/autores.

CiberEduca.com tiene el derecho de publicar en CD-ROM y  
en la WEB de CiberEduca el contenido de esta ponencia.

**® CiberEduca.com es una marca registrada.**

**©™ CiberEduca.com es un nombre comercial registrado**