

EVALUACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA EXCELENCIA DOCENTE

Leonardo Vidal Araya

Centro Educacional de Alta Tecnología. CEAT. VIII Región, Chile

1. CONCEPTO DE CALIDAD

Calidad y excelencia

En el *Diccionario* de la Real Academia Española se define *calidad* como la “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”. Por otra parte, se define el concepto de *excelencia* como la “superior calidad o bondad que hace digna de singular aprecio y estimación una cosa.”¹ En otras palabras la excelencia consiste en calidad de grado o nivel superior.

Se deduce de la definición que da el *Diccionario* para calidad y excelencia, que estos conceptos comparten la misma esencia, relacionada con aquella propiedad o conjunto de propiedades que hacen que una cosa se distinga de otras de su misma especie. Por lo tanto, para tener una visión clara y completa del significado de la excelencia, es fundamental obtener claridad sobre el concepto de calidad. Tal como ha evolucionado la calidad, el concepto ha sufrido varias transformaciones en el tiempo, de tal manera que existen diferentes definiciones emitidas por los estudiosos de la calidad:

Cumplimiento de los requisitos (Crosby). La atención está en el grado en que un producto determinado cumple con las especificaciones técnicas o requisitos que se establecieron en el diseño.

Adecuación al uso (J. Juran) Se trata de buscar el producto mejor adaptado a las necesidades del cliente, considerando también el diseño del producto. Juran menciona que no es fácil alcanzar un acuerdo sobre el concepto de calidad, pero una de las definiciones cortas que ha sido bien acogida es la calidad es “*adecuación al uso*” (Juran, 1990:14)

Satisfacción de las expectativas del cliente (A. Feigenbaum) En esta definición se aprecia una implícita consideración de la opinión del cliente sobre el producto y/o servicio prestado.

Menor pérdida posible para la sociedad. El profesor Genichi Taguchi, uno de los autores más importantes de la filosofía de la calidad total define la calidad como “la menor pérdida posible que reporta la sociedad por los productos y servicios que adquiere, a partir del momento en que el producto sale de la empresa rumbo al mercado” (cit. en Gutiérrez, 1997: 43)

La Norma Internacional ISO define la calidad como “*Conjunto de propiedades o características de alguna cosa (producto, servicio, proceso, organización, etc.) que la hacen apta para satisfacer necesidades*” Esta definición no sólo se refiere a las características del producto o servicio, sino que introduce otros aspectos que se pueden reflejar en el producto o servicio final.

¹ Diccionario de la Lengua Española, Real Academia Española, Ed. Espasa-Calpe S.A., Madrid 1992.

Deming (1989:133) asevera que “la calidad de cualquier producto o servicio tiene muchas escalas”, de manera que un determinado producto o servicio puede tener una alta valoración en una escala, en la opinión del consumidor, y una baja valoración en otra.

Concepto de cliente

“Se considera cliente a cualquier persona que recibe el producto o proceso o es afectado por él.” (Juran, 1990:16). Los clientes pueden ser externos o internos. Los clientes externos son afectados por el producto o proceso, pero no son miembros de la empresa que lo produce. Los clientes internos son miembros de la empresa que de alguna manera son afectados por el producto o proceso. Reciben la categoría de clientes a pesar de que no son compradores del producto o servicio, de acuerdo a la definición que da el diccionario.

La norma ISO define a los clientes como “*partes con intereses legítimos*”, abarcando los usuarios o consumidores, los propietarios de la empresa, el personal, los proveedores y la sociedad en general.

Conceptualización moderna de la calidad

Considerando las más conocidas definiciones de calidad, es posible distinguir aquellos elementos, que de alguna u otra manera, están presentes en una conceptualización moderna de la calidad:

- El producto fabricado o el servicio prestado cumple con ciertas propiedades, características o especificaciones que lo distinguen. No todas estas características son observadas y apreciadas de la misma forma por los clientes.
- Se procura que el producto o servicio se adapte o responda a las necesidades de los clientes y satisfaga sus expectativas. Para las empresas de fabricación y/o servicios pasa a cobrar importancia la opinión de los clientes sobre el producto y/o servicio prestado.
- Las necesidades o expectativas son amplias y diversas, por que están referidas a los clientes en su amplio concepto, es decir, los usuarios o consumidores, los propietarios de la empresa, el personal, los proveedores y la sociedad en general.
- La calidad de cualquier producto o servicio se puede evidenciar a través de la observación de varios atributos. En los cuales se pueden dar distintas valoraciones según la opinión de los clientes.

2. SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Los Sistemas de Gestión de Calidad más difundidos y reconocidos son los siguientes:

Sistemas de aseguramiento de la calidad: Basándose en las normas internacionales ISO 9000. Este tipo de sistemas de gestión tiene como principal objetivo garantizar la calidad del producto y/o servicio prestado, sobre la base de una metodología definida de trabajo y unos ensayos registrados que prueban el correcto desarrollo de las tareas. Es un sistema de gestión orientado hacia el producto, por tanto resulta más fácil de adaptar en la industria. Las empresas adquieren prestigio al superar las auditorías de las empresas certificadoras.

Sistemas de gestión de calidad total: se implanta una metodología de trabajo basada en la mejora continua en todas las actividades de la empresa, aunque no afecten directamente a la calidad del producto

y/o servicio final. Es un sistema basado en la autoevaluación igual de adaptable a la industria que al sector servicios.

“La Administración de la Calidad Total supone un compromiso a largo plazo de una organización con la mejora continua de la calidad (en toda la organización y con la activa participación de todos sus miembros de todos los niveles) a fin de cumplir y rebasar las expectativas de los clientes” (Koontz y Weihrich, 1998: 712).

3. CONCEPTO DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN

El concepto de calidad de la educación ha sido ampliamente usado en el ámbito educativo de los últimos años, sin embargo, no se precisa con exactitud lo que significa. Existen diversas posturas o enfoques sobre el tema de la calidad de la educación.

Verónica Edwards presenta en su libro *El concepto de calidad de la educación* una síntesis del debate existente en la construcción de los conceptos inspiradores de acciones en materia de calidad de la educación. Edwards (1991:15-18), desarrolla una aproximación al concepto que se resume en los siguientes aspectos:

- En la revisión de la literatura sobre el tema se observa la ambigüedad del concepto. El concepto de calidad se presenta ambiguo y confuso, paradójicamente es ampliamente usado, pero nadie sabe con exactitud su significado. El concepto de calidad es de por sí ambiguo. No está definido por un sólo significado, es decir, es un significante y no un significado y como tal puede adquirir múltiples significados.
- No podríamos tener una sola definición de calidad, debido a que en este concepto subyacen las definiciones de sujeto, sociedad, vida y educación. Cualquier definición de calidad de la educación conlleva posicionamiento político, social y cultural frente a lo educativo.
- Mirar la realidad educativa desde un ángulo de calidad implica un juicio que compromete el ser de la cosa. La calidad de la educación es un valor inherente a la realidad educativa. El concepto pertenece al orden del ser en tanto poder ser, es decir, se encuentra implícita una dimensión de futuro, de utopía o de deber ser.
- La calidad es un juicio de valor sobre la realidad educativa, es un valor asignado a un proceso o producto educativo en términos comparativos. Se compara la realidad observada con un término deseable, el cual debe ser definido y se convierte en norma o criterio de calidad.
- Los criterios de calidad implican posicionamientos acerca de la sociedad, el sujeto y la educación, específicamente en lo relacionado con la concepción curricular que regula la práctica educativa. En cada concepción curricular subyace un particular concepto de calidad.

4. CONCEPTO DE EXCELENCIA DOCENTE

Para conocer realmente el significado de la excelencia deberíamos conocer los criterios de calidad. “La palabra excelencia se emplea mucho, pero mientras no fijemos los criterios de la excelencia, nadie sabrá a ciencia cierta lo que significa”, (Crosby 1990:86). No obstante, es conveniente definir criterios, las

decisiones y acciones posteriores a esta definición se relacionan directamente con el estilo de gestión de calidad que la organización adopte.

Excelencia educativa

El concepto de excelencia educativa, el cual involucra un grado superior de calidad, deberá ser considerado en forma análoga al concepto de calidad de la educación. Particularmente, en lo que se refiere al valor asignado a un proceso educativo en términos comparativos, para lo cual es necesario comparar la realidad observada con términos deseables, los cuales deben ser definidos y se convierten en criterios de excelencia. Esto es válido tanto para la excelencia a nivel institucional, como para la excelencia docente en particular.

Nos encaminamos a una educación de excelencia cuando se tienen en consideración tres aspectos de orden general: “Los principios, conceptos y lineamientos que son parte de la esencia misma de la acción educadora. Los que se han consagrado a través de la experiencia, y los que deben ponerse en práctica como producto de los cambios que experimentan nuestras sociedades y el mundo que las rodea” (Jiménez, *et. al.*, 1990, p.10).

En concordancia con lo anterior, para definir criterios de excelencia habría que considerar tres fuentes:

- Los lineamientos del sistema educativo sobre calidad o excelencia.
- La experiencia y cultura de la organización.
- La visión de futuro del centro educativo

Concepto de excelencia docente

Los criterios de excelencia docente, estarán enmarcados de alguna manera por lineamientos generales del sistema educativo. No obstante, cada centro educativo podrá definir sus propios criterios de excelencia en congruencia con su particular proyecto educativo.

En consideración al análisis efectuado en los párrafos precedentes, el autor de este artículo propone la siguiente definición de excelencia docente: “El grado superior de calidad en el desempeño docente, conforme a los criterios que un centro educativo determine en congruencia con su proyecto educativo”. (Vidal, 2002: 23).

“Cuando la organización tiene un sentido claro de su propósito, de su dirección y del estado futuro deseado, y cuando esta imagen es compartida ampliamente, las personas son capaces de encontrar sus propios roles en la organización y en una sociedad más amplia de la cual son parte.” (Bennis y Nanus, 1994:62).

En esta definición se deja de manifiesto la idea de que la excelencia docente debe ser una propiedad deseable para la organización educativa, al punto de comprometerse en establecer criterios de excelencia con el propósito de orientar el desempeño de los docentes.

La excelencia docente no debe ser una propiedad difusa y utópica para la organización. Si existen criterios de excelencia claramente compartidos y establecidos, existirá un compromiso de la comunidad educativa en el logro efectivo de los niveles de excelencia deseados. Este compromiso pasará a ser un elemento integrante y catalizador del proyecto educativo.

Si los criterios de excelencia se fundamentan en las creencias y valores compartidos por el centro educacional, se producirá un efecto movilizador, en concordancia con el quinto atributo de las empresas excelentes, según el estudio de Peters y Waterman (1996:275) “Movilización alrededor de un valor clave”

En la definición de excelencia docente que presenta el autor de este artículo, subyace la idea de que la excelencia docente no es de exclusiva responsabilidad del profesor, sino que es una responsabilidad de la organización escolar en su conjunto. En atención a esta premisa, se podría afirmar que se presentan dos dimensiones de la excelencia en el desempeño de los profesores: Una dimensión interna con un grado de responsabilidad centrada principalmente en el docente y una dimensión externa a los docentes, con un importante grado de responsabilidad centrada en los directivos del centro educativo.

- *Dimensión Interna:* Se refiere a la disposición que cada profesor tiene frente a la excelencia docente. Se relaciona con las metas que cada uno se plantea en el aspecto profesional, es decir con el ideal que le gustaría alcanzar en el ejercicio de su profesión. Además de las opiniones o creencias que el profesor tiene sobre el tema de la excelencia.
- *Dimensión Externa:* Se relaciona con los aspectos que en la práctica facilitan o dificultan el desarrollo y manifestación de niveles de excelencia docente. Se relaciona con oportunidades que el sistema y la organización ofrece para el desarrollo del trabajo del profesor en condiciones de excelencia.

5. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y EXCELENCIA

Deming, uno de los gurús en el tema de la calidad, considera como una de las enfermedades de las organizaciones los sistemas de la evaluación del comportamiento, calificación por méritos, o revisión anual, en congruencia con el principio número 12, de sus catorce principios para transformar la gestión de las empresas occidentales: “Eliminar las barreras que privan a la gente de su derecho a estar orgulloso de su trabajo” (Deming, 1989:59).

La evaluación del comportamiento o calificación por méritos principalmente se centra en el producto final, no sobre el liderazgo para ayudar a las personas. Por lo general cuando se instaura un sistema de calificación del personal, los trabajadores tienden a acomodar su desempeño para cumplir con las pautas del sistema de calificación, para salvaguardar su propia estabilidad y recibir la recompensa por actuar correctamente dentro del sistema establecido. No le conviene preocuparse por mejorar el sistema. La organización es la que pierde en definitiva.

Tradicionalmente la evaluación del desempeño se orienta a los resultados. “En un sistema de evaluación orientado puramente hacia los resultados, sólo nos preocupa la habilidad del individuo para satisfacer un conjunto preordenado de indicadores de rendimiento, sin prestar mucha atención a las condiciones que facilitan u obstaculizan la realización de dichos indicadores” (Hax y Majluf, 1996:332). No obstante, en una organización que promueva el desarrollo de la excelencia, la evaluación debería tener una fuerte orientación hacia el proceso, para recopilar información sobre las circunstancias o factores que inciden en los resultados, con el propósito de desarrollar acciones eficaces de mejoramiento.

Los sistemas de evaluación del desempeño tienden a poner el foco de atención casi exclusivamente en el trabajador, lo que contrasta con un enfoque centrado en la calidad que asigna una importante responsabilidad a los directivos. Crosby, refiriéndose a las similitudes de su filosofía de la calidad con las

visiones de Deming y Jurán dice "Todos creemos que el problema de la calidad es responsabilidad de los directivos Todos creemos que la prevención es la forma de resolverlo." (Crosby,1990:89)

Respecto de la evaluación del recurso humano en los sistemas educativos, es importante señalar la gran responsabilidad del líder. La evaluación del personal docente contribuye a la excelencia en la medida en que "en la unidad educativa se dé un clima organizacional adecuado, en donde el administrador tenga una relación con sus subordinados de colaboración, de ajuste mutuo, en donde exista un equilibrio entre las necesidades del personal y de la organización." (Jiménez, *et. al.*,1990:109).

6. MODELO DE EVALUACIÓN DE LA EXCELENCIA EDUCACIONAL

El autor de este trabajo propone un modelo de evaluación orientado hacia la administración, específicamente hacia la toma de decisiones. Se propone un modelo de evaluación de excelencia en un centro educacional, basado en el modelo general de evaluación educativa de Stufflebeam, conocido como modelo CIPP. La definición de evaluación inspiradora del modelo es: "Proceso de delinear, obtener y proveer información útil para juzgar diferentes alternativas de acción". (cit. en Herrera, 1988: 44)

La lógica general del modelo de Stufflebeam "consta de tres elementos principales: actividades, decisiones y evaluación. Las actividades son evaluadas para determinar las decisiones, las que a su vez determinan las actividades". El modelo de Stufflebeam, en definitiva, cumple con la importante función de "proporcionar información de utilidad para facilitar el control de calidad y el mejoramiento del sistema." (Herrera, 1988: 44)

En el ámbito de la administración educacional, el principal propósito de la evaluación es "ayudar a los planificadores y administradores a tomar buenas decisiones en relación con los planes, programas y proyectos que piensan implementar." (Toro, 1991:10)

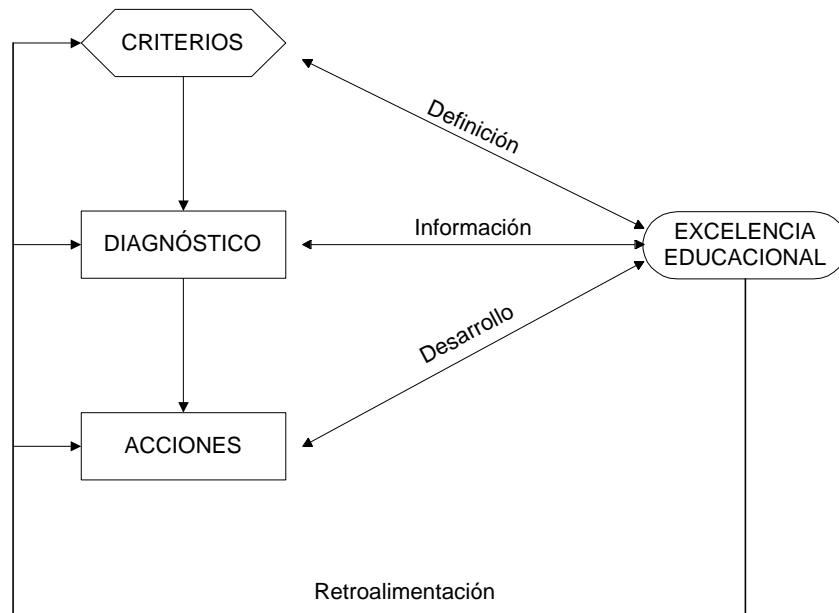
Para una efectiva evaluación, que en definitiva contribuya a desarrollar y promover la excelencia, el autor del presente trabajo propone un modelo general de evaluación de la excelencia en un centro educacional. El modelo propuesto presenta una estructura general que consta de tres elementos principales: *critérios, diagnóstico y acciones*. Las relaciones de estos tres elementos con la excelencia en el servicio educacional se ilustra en el siguiente diagrama:

La lógica de esta estructura consiste en que una vez establecidos, conocidos y compartidos los criterios de excelencia de un centro educacional, se estará en condiciones de efectuar una evaluación de diagnóstico, con el propósito de proponer alternativas de acción que contribuyan a un mejor desarrollo de la excelencia en el servicio educacional.

CRITERIOS: Es absolutamente necesario que la comunidad educativa defina sus propios criterios de excelencia, de manera que sean conocidos y compartidos, transformándose en una orientación para el trabajo directivo y docente. Estos criterios deberán ser congruentes con el proyecto educativo institucional, el cual a su vez deberá reflejar los lineamientos generales del sistema educativo sobre calidad o excelencia en el servicio educacional.

DIAGNÓSTICO : Establecidos, conocidos y compartidos los criterios de excelencia educacional en la comunidad educativa, es recomendable efectuar un diagnóstico que permita obtener información sobre las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su conjunto para favorecer la excelencia en el servicio que se presta a los educandos.

ESTRUCTURA GENERAL DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE LA EXCELENCIA EN UN CENTRO EDUCACIONAL



Leonardo Vidal A., (Vidal, 2002: 35)

ACCIONES : Analizados e interpretados los resultados de la evaluación de diagnóstico, se estará en condiciones para proponer alternativas de acción que contribuyan a optimizar el desarrollo de la excelencia en el centro educacional.

7. MODELO DE EVALUACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA EXCELENCIA DOCENTE

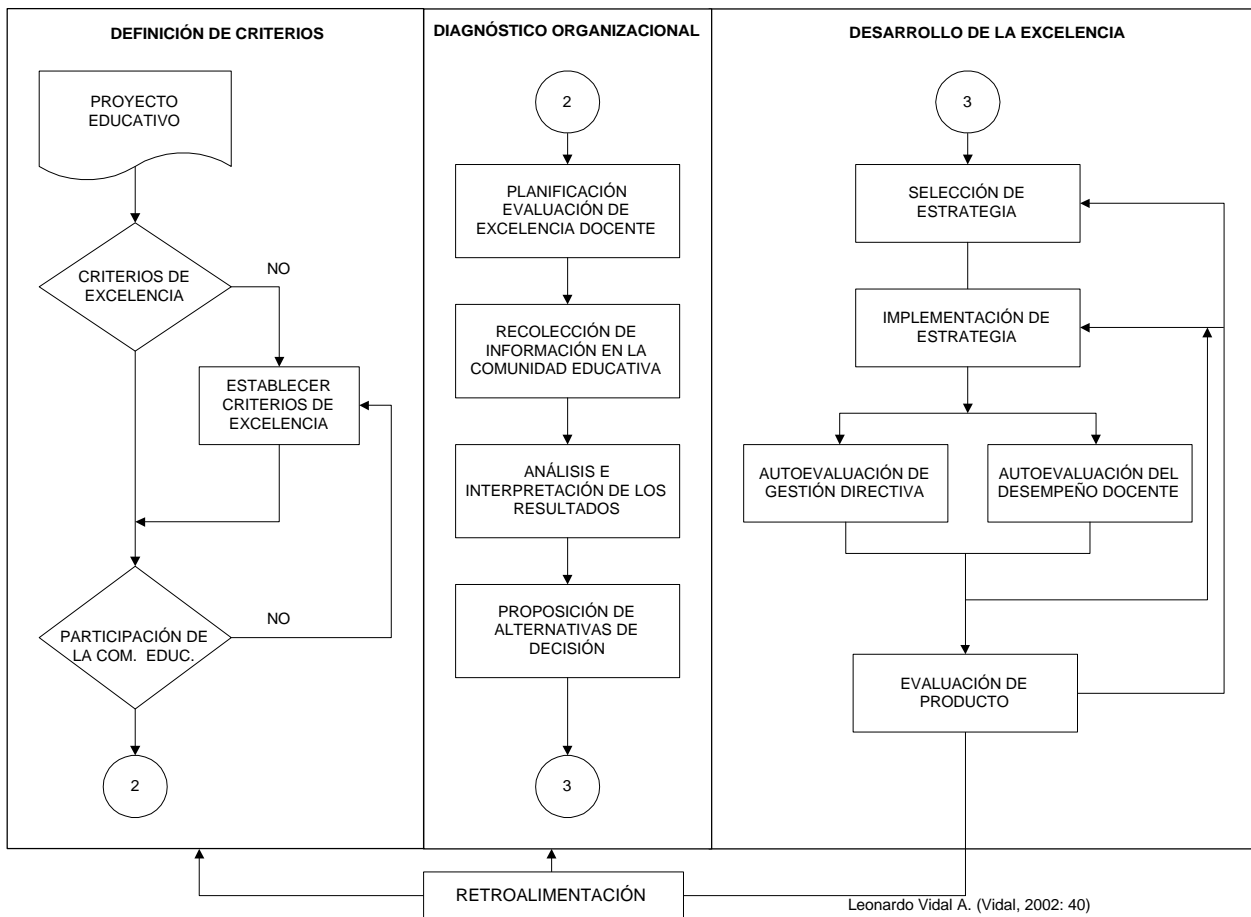
A partir del modelo general propuesto para evaluar la excelencia en un centro educacional, se propone un modelo de evaluación de la excelencia docente. En el ámbito de la gestión, el modelo está fundamentalmente inspirado en el sistema de gestión de la calidad total, de manera que es congruente con algunos principios o características propios de esta filosofía administrativa:

- Supone un compromiso organizacional para el mejoramiento de la calidad (búsqueda de la excelencia)
- Involucra la participación activa de todos los niveles de la organización.
- Metodología de trabajo con énfasis en la autoevaluación.
- Se basa en un proceso de mejoramiento continuo.
- Énfasis en el proceso.
- Se enfoca hacia el cliente.

En el ámbito educacional es particularmente importante la orientación hacia el cliente / usuario. Por lo tanto, "para dar un servicio de calidad debemos estudiar las necesidades de los clientes internos(nuestros

colegas), externos(nuestros alumnos) y desarrollar estrategias para mejorar los atributos visibles (lo que es perceptible y sensible al usuario) de nuestro servicio.” (Morales, 1995: 11). Estos atributos visibles serían los criterios de excelencia docente definidos y compartidos por el centro educacional.

7. MODELO DE EVALUACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA EXCELENCIA DOCENTE



La evaluación de proceso está concebida como una autoevaluación en dos planos fundamentales para el desarrollo de la excelencia en el centro educacional: Una autoevaluación de la gestión directiva y una autoevaluación del desempeño docente.

El propósito principal de esta evaluación de proceso consiste en determinar la forma y medida en que los procedimientos operan de acuerdo a lo esperado. El docente directivo en conjunto con los docentes de aula analizará los resultados de la autoevaluación con el objetivo de tomar decisiones relativas a la implementación de la estrategia seleccionada, efectuando los ajustes o correcciones necesarias. “La calidad requiere un *feedback* rápido y posibilidades de trabajo en grupo con una fuerte interacción” (Valle, 1995: 30)

La evaluación de producto estará referida a los resultados del proceso y tendrá como propósito medir e interpretar, efectos consecuencias y logros. Esta evaluación permitirá determinar la efectividad de un proyecto o programa de desarrollo de la excelencia durante su desarrollo o después de su finalización, facilitando la toma de decisiones de reciclaje con la finalidad de finalizar, continuar o reorientar el proyecto o programa.

La información proporcionada por la evaluación de producto permitirá, a su vez, retroalimentar el sistema cuando sea necesario redefinir los criterios de excelencia o efectuar un nuevo diagnóstico en el centro educacional.

El modelo propuesto se detalla gráficamente en la siguiente figura para cada una de sus tres fases:

- Definición de criterios.
- Diagnóstico organizacional.
- Desarrollo de la excelencia.

8. CONCLUSIONES

- Debería existir un efectivo compromiso a largo plazo para la mejora continua de la calidad, para lo cual es esencial contar con un proyecto de desarrollo educativo institucional, en el cual se refleje la búsqueda permanente de la excelencia en el servicio educativo. La excelencia docente en un centro educacional queda verdaderamente definida cuando se establecen los atributos o criterios de la excelencia. Es esencial que la definición de criterios involucre una amplia participación en la comunidad educativa, de manera que los criterios lleguen a ser compartidos y conocidos, transformándose en una orientación para el trabajo educativo.
- Para la definición de criterios de excelencia docente en un centro educativo, no bastaría con tomar como única referencia las orientaciones o lineamientos del sistema educacional sobre calidad o excelencia, es necesario explorar la posibilidad de que surjan criterios basados en la experiencia, identidad o cultura de la organización, como otros que se relacionen con la visión o la misión institucional y que den cuenta de aquellos aspectos que distinguirán el servicio educacional ofrecido.
- Un sistema de administración para la calidad total, involucra un compromiso organizacional para el mejoramiento de la calidad (búsqueda de la excelencia), con la participación activa de todos los niveles de la organización. La excelencia docente es responsabilidad de toda la organización en su conjunto. El profesor tiene un importante grado de responsabilidad en lo que se refiere a su disposición, sus acciones y sus metas profesionales. No obstante, el directivo debe cumplir un relevante rol de auténtico líder facilitador, proporcionando las condiciones y oportunidades para la manifestación y desarrollo de la excelencia en el desempeño docente. Para lograr excelencia en el centro educativo, es necesario evaluar el desempeño directivo y docente, teniendo presente que el centro del proceso evaluativo debería ser el logro de la excelencia, por lo tanto, el énfasis se encontraría en la autoevaluación durante el proceso para identificar donde están ubicadas las fortalezas y debilidades, con el propósito de diseñar o reformular estrategias que permitan un mejoramiento continuo del servicio educativo.

BIBLIOGRAFÍA

- BENNIS, Warren y NANUS, Burt (1994): *Líderes, las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Colombia, Ed. Norma S.A.
- CROSBY, Philip B. (1990): *Hablemos de Calidad*. México, Ed. McGraw-Hill / Interamericana de, S.A.
- DEMING, W. Edwards (1989): *Calidad, productividad y competitividad, La salida de la crisis*. Madrid, Ed. Díaz de Santos, S.A.
- EDWARDS R., Verónica (1991): *El Concepto de calidad de La educación*. Santiago – Chile, UNESCO/OLREAC.
- GUTIERREZ, Mario (1997): *Nociones de Calidad Total*. México D.F., ITESM. Editorial Limusa, S.A.
- HAX, Arnoldo y MAJLUF, Nicolás (1996): *Gestión de empresa con una visión estratégica*. Chile, Dolmen Ediciones S.A.
- HERRERA, Rafael y otros (1988): *La evaluación del centro educativo*. Santiago de Chile CPEIP.
- JIMENEZ E. , Jorge y otros (1990): *Escuelas efectivas para el éxito educativo: buscando la excelencia*. CAE / OEA, Centro de Administración Educacional, Universidad de Concepción,.
- JURAN, J.M. (1990): *Juran y el liderazgo para la calidad, manual para ejecutivos*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos S.A.
- KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz (1998): *Administración. Una Perspectiva Global*. México D.F., McGraw-Hill Interamericana Editores,.
- MORALES F., Joaquín (1995): *Estrategia y liderazgo en educación*. Santiago, Chile - CPEIP.
- PETERS, Thomas J. y WATERMAN, Robert H. (1996): *En busca de la Excelencia. Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos*. , Colombia, Editorial Norma S.A.,
- TORO, Ernesto (1991): *Evaluación para la toma de decisiones*. Chile - Santiago, CPEIP.
- VALLE, Ramón (1995): *La gestión estratégica de los recursos humanos*. U.S.A., Addison-Wesley. Iberoamericana, S.A.
- VIDAL, Leonardo (2002): *Evaluación Organizacional de la Excelencia Docente*. Tesis de Grado Magíster en Administración Educacional. Universidad de Playa Ancha de Valparaíso, Chile.

Contactar

Revista Iberoamericana de Educación

Principal OEI