

Reflexiones en torno a la escuela de calidad

Escuela segregadora y escuela democrática

Pedro M^a Uruñuela Nájera.
Inspector del MEC.

El tema de la calidad es un tema de moda; se ha convertido en un tema omnipresente, que incluso pretende sustituir a otros temas clásicos en la reflexión educativa; se ha llegado a plantear que la discusión actual ya no versa sobre escuela pública/escuela privada, sino sobre la calidad de la escuela, con independencia de su titularidad o forma de administración.

Evidentemente, el tema resulta atractivo y preocupante para todos los sectores de la comunidad educativa; sin ningún escrúpulo, la actual Administración educativa la ha convertido en su principal seña de identidad, ignorando en este planteamiento a numerosos colectivos que en los últimos años se han destacado por su lucha a favor de la calidad en la educación.

Pero la realidad es tozuda, y los hechos acaban situando a todos en su verdadera posición; la propia Administración, a través de sus actuaciones, demuestra en la práctica su concepto de calidad, y, lo que es más importante, hace que, a través del tema de calidad, aparezca de nuevo la discusión sobre el modelo que subyace detrás de sus planteamientos, recuperando nuevamente la discusión sobre la escuela pública/escuela privada y su función en nuestra sociedad: ¿el desarrollo del modelo de calidad favorece la lucha contra la desigualdad o, por el contrario, lleva hacia escuelas segregadoras y discriminatorias?, ¿aumentan las diferencias con estos planteamientos?

El tema y la discusión sobre la calidad no han aparecido simplemente por una moda pasajera, sino que responden a necesidades sociales muy profundas: la reacción social a la era del desarrollo y a las expectativas creadas en la misma; el relativo *fracaso* de las reformas emprendidas, poniendo en tela de juicio a los profesores; la aparición de nuevas demandas sociales hacia al escuela desde la economía y el desarrollo social; la revitalización del papel de las escuelas; en definitiva, un nuevo contexto que hace que no podamos quedarnos al margen de la discusión sobre la calidad y los modelos que subyacen detrás de la misma.

¿Qué es calidad?

A pesar de ser una de las palabras más utilizadas hoy en día, tras su aparente univocidad es fácil descubrir diversos significados; calidad es una palabra claramente polisémica, un concepto relativo que tiene que ser definido desde una perspectiva multidimensional; el concepto de calidad se mueve entre una percepción objetiva, establecida por una serie de normas y criterios que debe cumplir una determinada prestación, y la percepción subjetiva del usuario, desarrollada a partir de sus propias necesidades y la aptitud para satisfacerlas

que demuestre dicho servicio; en función de la dimensión que se haya considerado más importante, tendremos un concepto u otro de calidad, y, por tanto, unas consecuencias, segregadoras o integradoras, completamente diferentes. Un recorrido por las principales definiciones nos dará idea de sus consecuencias:

a) Calidad entendida como *excelencia (areté)*, o desarrollo de su propia función hasta la perfección.

b) Diversos significados en el lenguaje ordinario (**Garvin** y otros):

– calidad como excepción: cumplimiento de determinados standard; un Mercedes será de mayor calidad que un utilitario; profundamente discriminatorio aplicado a la escuela.

– calidad como *perfección*, consistencia de las cosas bien hechas, de los resultados; los Centros se valorarán por los resultados de sus alumnos, sin tener en cuenta ningún otro factor; muy discriminatorio.

– calidad como *adecuación a propósitos*: definición funcional, un Centro será valorado por su proyecto educativo.

– calidad como *producto económico*: vinculado al precio que supone un servicio, eficiencia y ahorro; muy discriminatorio para los centros.

– calidad como *transformación y cambio*: basado en la evaluación y mejora a nivel institucional, de consecuencias muy favorables para los Centros.

c) El movimiento de escuelas eficaces: atención a aquellos factores de funcionamiento de los Centros, que hacen que unos sean eficaces y otros no consigan de la misma forma sus objetivos: proyecto común, trabajo en equipo, participación de los padres, clima de trabajo y disciplina, etc.

d) OCDE: la calidad se definirá por la respuesta a varias preguntas:

– *¿quién pregunta?* distinto significado para un político, un padre, un académico, etc.

– calidad, *¿para qué?* ¿Cuáles son los fines, objetivos y metas de la calidad?

– calidad, *¿de qué?* ¿De resultados, de recursos, de procesos?

– calidad, *¿para quién?* ¿Quiénes son sus destinatarios?, ¿los mejores, los de logros más bajos?

e) **Wilson**: calidad es sinónimo de capacidad de adaptación a las situaciones diferentes de los alumnos; esto exige, para no caer en demagogias, recursos adecuados.

f) **Mortimore**: calidad como *valor añadido*; es necesario tener en cuenta el contexto desde el que se parte, sí como los logros intelectuales, sociales, morales y emocionales que se consiguen.

g) *El Movimiento de Calidad Total (TQM)*: La educación es un servicio, y éste debe organizarse conforme a los principios de la calidad en los servicios: orientación al cliente, gestión de procesos, trabajo en equipo, mejora continua, gestión con datos, liderazgo y eliminación del despilfarro.

A partir de estos principios surgirán diferentes aplicaciones prácticas a los Centros, entre las que merece la pena destacar las propias del Modelo Europeo de Calidad Total o el Ciclo de **Deming** para la calidad: *Planifica, Actúa, Controla, Modifica*.

El modelo neoliberal de calidad

La preocupación por el tema de calidad es inseparable del auge que, a lo largo de la década de los 80, conoce el neoliberalismo en la economía y su aplicación a todos los ámbitos de la vida colectiva; basado en el compromiso con el *laissez faire*, con el libre mercado, aboga por la reducción del intervencionismo del Estado ya que por la propia naturaleza de la vida económica todo funciona a la perfección sin que el Estado tenga que intervenir; cuestiona el Estado de Bienestar proponiendo su desmantelamiento o reestructuración, disminuyendo las prestaciones sociales, todo ello conforme lo que determinan las leyes del mercado.

Desde el punto de vista de la educación, el desarrollo del Estado de Bienestar se había caracterizado por la consolidación del sistema de educación de masas, con la promulgación de leyes favorecedoras de la educación básica y obligatoria, consiguiéndose altas tasas de escolarización obligatoria; esto supuso el desarrollo de una administración educativa central con una gran burocracia para el reparto de los recursos e, igualmente, el desarrollo de muchos programas más allá de la educación básica, programas de educación para la ciudadanía.

Todos estos planteamientos son criticados desde el neoliberalismo, dentro del marco general de crítica al modelo de Estado de Bienestar; en educación, y siguiendo a **López Rupérez** (1994), las críticas al modelo y las alternativas propuestas, dentro del modelo de calidad, pueden resumirse en 6 propuestas:

1) *La privatización*. Lo público se encuentra desprestigiado, se considera ineficiente por su rigidez y su protección frente a la competencia del mercado; la solución pasa por la privatización, y en educación, por la instauración de un modelo de financiación pública y gestión privada, implantando los procedimientos de gestión que han demostrado su eficacia en el sector privado.

2) *La orientación al cliente*. La calidad se obtiene cuando se logra satisfacer las necesidades del cliente y sus expectativas razonables; esto supone abrir los Centros a las leyes del mercado y al principio de libre elección por parte de los clientes; para ello se modifica la normativa de admisión de alumnos y se proponen otras medidas como la del *cheque escolar*; los Centros se consideran pequeñas unidades de producción y venta de servicios que tienen que competir entre sí para conseguir una alta cuota de mercado.

3) *El impacto en la sociedad*. Para conseguir más clientes, el Centro tratará de aumentar y ampliar su círculo de influencia desde el entorno más próximo hasta el ámbito más remoto; de ahí la necesidad del marketing, de desarrollar campañas publicitarias que den a conocer mejor el Centro, utilizando adecuadamente los medios de comunicación, difundiendo folletos y material propagandístico y cuidando las relaciones públicas.

4) *Cambio en la cultura de los Centros*. Los cambios propuestos chocan con la forma en que se hacen las cosas en los Centros y es necesario modificar sus valores y normas; eso puede exigir determinadas acciones como la redefinición de la figura del profesor, la modificación del sistema de recompensas, una redefinición de los criterios de selección y promoción del personal o una nueva política de difusión de los éxitos conseguidos por individuos, equipos y centros, entre otras.

5) *Cambios en la estructuras y en la organización*, de manera que apoyen el cambio cultural preconizado; las medidas son ya conocidas: simular el papel del mercado, establecer una competencia entre centros, puesta en marcha de procedimientos de valoración de la opinión del cliente, introducción de esquemas de gestión de calidad, etc.; de esta forma, los Centros superarán la situación de *caos organizado*, de ambigüedad de objetivos que los caracteriza.

6) *Nueva forma de gestión de los recursos humanos.* Es necesario reformar el procedimiento de selección y de consolidación del puesto de trabajo, haciendo que la concesión en firme del puesto sea tan difícil como su pérdida (?); es necesario revisar asimismo todo el sistema de formación, el de reconocimientos y recompensas, de manera que no se trate a todos de manera igualadora por debajo.

Resumiendo las principales características de la propuesta neoliberal, habría que destacar la introducción de la competencia entre los Centros por su cuota de mercado, la consideración de los ciudadanos como clientes que compran el servicio educativo e un mercado competitivo y la consideración de las escuelas como unidades de producción que ofrecen el valor de sus servicios sometidos al control de calidad; las consecuencias de estos planteamientos son previsibles.

Escuela pública e integradora: calidad para todos

¿Qué pensar del concepto neoliberal de calidad y, por tanto, del modelo neoliberal de escuela?; ¿son compatibles la competitividad, la privatización, la orientación al cliente, etc., con las características que debe tener la escuela pública?; ¿son compatibles ambos modelos?

Al hablar de escuela pública no se está hablando de escuela estatal ni fijándose únicamente en la titularidad de la misma, sino que se está definiendo un modelo de escuela caracterizada por tres elementos: ser una escuela abierta por principio a todos; ser una escuela que cree en la igualdad de todos sus participantes y ser una escuela en la que el razonamiento es el medio básico de comunicación (**Sotelo, Ig., 1996**).

A través de la escuela pública se garantiza el derecho de todos a la educación, sin que tenga cabida ningún tipo de exclusión; supone un proyecto de vertebración social desde una perspectiva solidaria y fomenta un modelo de ciudadano libre, pluralista y tolerante, sin ningún tipo de confesionalismo; representa también un modelo de escuela comprometida con la comunidad, más allá de enfoques puramente instructivos o reduccionistas. Hoy más que nunca es preciso reforzar la opción por la escuela pública y el modelo de calidad que representa, defendiendo las funciones que cumple con los más débiles y los valores que representa.

Desde este punto de vista, es necesario reconocer aportaciones positivas desde los variados movimientos a favor de la calidad; entre las aportaciones más importantes hay que destacar:

- Haber puesto el énfasis y trasladado el punto principal de la discusión a aspectos cualitativos y no sólo cuantitativos, que habían dominado la discusión en tiempos pasados.
- El énfasis puesto en los objetivos y los resultados alcanzados por la escuela.
- Haber destacado la importancia de la cultura escolar, de los valores, principios y normas de un Centro, y haber vinculado la motivación y los logros de los alumnos con la cultura y clima propios de cada escuela.
- El esfuerzo realizado por repensar la escuela y, en concreto, la investigación de los factores decisivos para la eficacia de los Centros: ¿qué constituye una escuela de calidad educativa?, ¿qué esperan padres y alumnos de las escuelas hoy en día?
- Haber señalado el papel facilitador y no impositivo, así como el compromiso que debe tener la Administración con la escuela.

– El enfoque sistémico y emergente del concepto de calidad, de defensa de la complejidad frente a otras posturas reduccionistas.

Pero, junto a estos aspectos claramente positivos, aparecen otros aspectos que merece la pena discutir y que cuestionan el modelo de escuela que suya bajo los planteamientos neoliberales de calidad; en síntesis, éstas serían las principales preguntas a plantearse:

- El modelo de calidad, ¿una receta?, ¿un catecismo?, ¿un marco de trabajo adecuado?
- ¿No se corre el riesgo de reduccionismo, limitando la eficacia a la instrucción y el aprendizaje y olvidando otros aspectos importantes de la educación?
- ¿Son compatibles, y cómo, la eficacia y la igualdad de oportunidades?
- Igualmente, ¿es compatible, y cómo, el modelo de calidad neoliberal y la atención a la diversidad del alumnado, especialmente de los que tienen necesidades educativas especiales, los que pertenecen a minorías étnicas, etc.?
- El énfasis en los resultados y en la orientación al cliente, ¿no corre el riesgo de caer en el clientelismo?
- De acuerdo con la necesidad de un clima adecuado de orden y disciplina, pero, ¿de qué tipo?, con qué valores?
- La jerarquía y clasificación de Centros y la puesta en marcha de la competitividad entre ellos, ¿no lleva necesariamente a un círculo vicioso (mejores resultados, más recursos, y por tanto otra vez mejores resultados... peores resultados, menos recursos y por tanto otra vez peores resultados...)?, ¿no se estará condenando al Estado a ser titular y financiar las escuelas consideradas de baja calidad? Además, ¿es que todos los Centros parten en igualdad de condiciones?
- La disminución del número de alumnos, ¿es un hecho o una ideología?, ¿no hay otras alternativas diferentes a la competitividad para conseguir clientes, como, por ejemplo, una disminución del número de alumnos, incremento de profesorado de apoyo, etc.?, ¿dónde queda la planificación del sistema educativo?
- ¿Qué tipo de evaluación implica el modelo basado en la eficacia?, ¿no se estará entendiendo la eficacia como una perpetuación de las actuales prácticas escolares, frente a otros modelos y cambios propuestos?
- En un servicio como el educativo, que satisface un derecho fundamental, ¿es aplicable el criterio de coste-beneficio?, ¿o más bien hay que considerar otros, como el de coste-impacto en la sociedad?
- ¿No se debe tener en cuenta el carácter socialmente condicionado de las expectativas de los clientes, y la influencia de modas u otros elementos irracionales en dichas expectativas?
- A pesar del aparente énfasis puesto en el cliente, ¿no se está produciendo, de hecho, una limitación en los derechos y funciones del mismo? Un cliente se limita a comprar un determinado servicio, manifestar su descontento si éste se produce y cambiar de proveedor si no queda satisfecho, y todo ello de manera individual. ¿No es más rico y potencia más sus derechos la idea de ciudadano, miembro de una comunidad escolar, con derecho no sólo al consumo, sino también a la participación en la definición, organización y gestión de la enseñanza que ofrece el Centro?

Hacia un modelo público de calidad

Dada la facilidad con que el tema de la calidad cala entre los ciudadanos, y lo atractivo que resulta para muchas personas, no es suficiente criticar el modelo neoliberal, sino que es preciso elaborar una alternativa y un modelo público de calidad, que pueda ser operativo en los Centros.

Como en todo modelo, es preciso hacer explícitos los valores sobre los que se asienta, que, en el caso del modelo público de calidad, pueden ser los siguientes:

- Frente a privatización, servicio público y defensa de lo público, como única forma de garantizar el efectivo derecho a la educación a todos los ciudadanos.

- Frente a mercado, comunidad escolar, superando los reduccionismos que implica el concepto de *cliente*.

- Frente a clientes, *participación*, no sólo en lo periférico, sino también en el núcleo fundamental de la gestión y organización, la recogida de opinión y la corresponsabilidad en la ejecución.

- Frente a competitividad, *planificación*, para garantizar la eficiencia y los recursos necesarios y adecuados, compensando las desigualdades de origen.

- Frente a reduccionismos, *integración y globalización*, planteándose intencionalmente el desarrollo de todos los valores.

- Frente a productividad escolar, *educación integral*, recuperando el modelo ético de educación.

- Frente a empresarialización, *autonomía y gestión participativa y democrática*.

- Frente a propuestas empresariales de mejora, *cultura de la evaluación*, aprovechando las múltiples experiencias de reflexión e innovación que se han planteado desde hace mucho tiempo en la escuela.

- Frente a escuela segregadora, *escuela democrática*.

Teniendo en cuenta estos valores como referencia, es posible establecer una serie de criterios de calidad, que permitan poder evaluar y desarrollar algunos de los valores más característicos del modelo público de calidad:

- *Calidad para todos*: sin exclusión ni selección, con apertura a todas las personas.

- *Enseñanza comprensiva*: ofreciendo a todos los alumnos de una misma edad la misma oportunidad de aprendizaje, sin elecciones prematuras que supongan una segregación de hecho entre los alumnos.

- *Atención a la diversidad*: como complemento inseparable de la comprensividad, con atención a las características y diferencias que presentan los alumnos.

- *Alto grado de autonomía*: sin la que resultan imposibles la enseñanza comprensiva y la atención a la diversidad.

- *La participación*: factor educativo por si mismo, no puede quedarse en lo periférico y burocrático.

- *La satisfacción del alumnado* a lo largo del proceso educativo.

- *La aportación al desarrollo integral del individuo*: complemento necesario de la anterior.

- *La eficaz transmisión de conocimientos* teóricos y prácticos, junto a la preservación de la herencia cultural.

– *La aportación a la lucha contra las desigualdades*, y, de manera especial, las que tienen su origen en la discriminación por razón de sexo.

Además de los valores y de los criterios e indicadores de calidad, hay que tener en cuenta los factores que inciden en los Centros, a través de los cuales se desarrollan y alcanzan altos niveles de calidad:

– *El currículum*, y el modo en que es definido, aplicado y evaluado en los Centros.

– *La dirección* de los Centros, reforzando el carácter participativo y dinamizador de la misma frente a otras exigencias puramente burocráticas.

– *La organización* de los Centros, reforzando las nuevas estructuras de coordinación y potenciando el trabajo en equipo y la consecución de objetivos colectivamente adoptados.

– *Recursos* adecuados, superando actitudes voluntaristas, garantizando a todos los Centros que pueden contar con ellos, más allá de criterios puramente economicistas.

– *El profesorado*, ya que su competencia y dedicación son requisitos previos y vitales para una educación de calidad; luchando contra el descontento actualmente existente, garantizando una adecuada formación continua y desarrollando el modelo del profesional reflexivo.

– Desarrollo de una *cultura de evaluación*, que abarque no sólo a los alumnos, sino a todos los colectivos, procesos y resultados que tienen lugar en la escuela.

Muchas de estas reflexiones deben ser discutidas, ampliadas y mejoradas, de manera que se constituyan en una alternativa válida al modelo neoliberal, de manera que pueda lograrse el pleno desarrollo de la escuela democrática y participativa, alejada del modelo de escuela segregadora y excluyente, consecuencia inevitable de las tesis neoliberales.

Al igual que ha sucedido en la economía, el neoliberalismo en educación está condenado a fracasar; sus secuelas de aumento de las desigualdades, de aumento del paro y de la segmentación de la población están a la vista; lejos de solucionar los problemas que pretendía solucionar, ha contribuido a agravarlos todavía más.

Aprendamos de la historia y hagamos que la escuela vaya por otro camino, por el que lleva a la educación integral de todos los ciudadanos, sin ningún tipo de exclusión, consiguiendo de esta forma una auténtica educación de calidad.