

# Calidad total en el aula: cómo lograr el progreso continuo en las escuelas adventistas

**E**lizabeth Jones enseña en un colegio secundario privado. Cada año noventa alumnos transitan por su “cinta transportadora.” Cree que su trabajo consiste en entregar información y asegurarse que sus alumnos poseen el nivel y habilidades mínimos requeridos.

La Sra. Jones considera que hace un excelente trabajo. Para ella, las pruebas y notas son instrumentos para cerciorarse que sus alumnos poseen el nivel y habilidades mínimos requeridos por el estado. Cada año un veinte por ciento de los alumnos de su escuela fracasan, y el diez por ciento se destacan. La Sra. Jones está segura de que contribuye a la sociedad, aunque sabe muy poco acerca de la vida de sus alumnos fuera del aula. Ignora prácticamente todo sobre sus antecedentes hogareños, escolares u otras clases que cursan además de la suya. Tampoco sabe si son capaces de aplicar su conocimiento a su vida y trabajo futuros. Su mayor preocupación es que alcancen los requisitos mínimos antes de que abandonen su clase. Los alumnos que no alcanzan estos requisitos son “descartados” o “reciclados.” Los que alcanzan el nivel, son aprobados y continúan en la

“cinta transportadora” educacional.

Este modelo educativo es característico de muchas instituciones educativas, inclusive de muchas instituciones adventistas. Desgraciadamente en un sistema tal, algunos alumnos están

destinados al fracaso. A pesar de que las escuelas afirman que su misión primordial es educar a cada alumno, en la práctica, muchas concentran sus recursos en unos pocos alumnos brillantes. Así, descartan la posibilidad de que cada alumno pueda alcanzar algún nivel preestablecido de excelencia, luego de darles el tiempo y apoyo necesarios. ¿Qué pasaría si los administradores, los profesores, el personal y otros implicados, desarrollaran un proceso para ayudar a todos los alumnos a alcanzar la excelencia y la graduación? Imaginemos una escuela cuyos administradores y maestros creen que cada alumno quiere tener éxito. La energía creada por tal convicción impulsaría a todos, en la institución, a persistir hasta alcanzarlo.

## **Redefiniendo qué es calidad**

Para poder administrar calidad, primero debe ser definida.<sup>1</sup> Se ha considerado que calidad es una cualidad absoluta y universalmente reconocible (ej.: “La reconoces cuando la ves”).<sup>2</sup> No obstante, en los últimos años se ha desarrollado un nuevo concepto para la definición y la administración de la calidad. Es definida ahora como lograr y exceder las expectati-

**Ben A. Maguad**

vas del cliente. Según esta filosofía, la gente que usa o se beneficia del trabajo de proveedores es la que define la calidad. En el área educativa, los clientes (o accionistas) caben en dos categorías, la externa e interna. Abarcan el personal docente, alumnos, candidatos a alumnos, ex alumnos, proveedores, administradores, empleados, donantes, iglesias constituyentes, medios de comunicación, gobierno y la sociedad en general. El objetivo final de calidad total es la satisfacción de todos estos clientes.

### **Conceptos de calidad en la educación**

La calidad ha sido definida tradicionalmente como la capacidad de proveer un producto o servicio, de valor único o sobresaliente, que otorga estatus al propietario o usuario. A través de los años, el término calidad ha sido definido de diferentes maneras:

- Acatamiento a las normas o especificaciones;
- Aptitud para un propósito;
- Efectividad para alcanzar las metas institucionales, y
- Respuesta a las necesidades explícitas o implícitas del cliente.

En 1995, William H. Bergquist<sup>3</sup> propuso una serie de criterios, para definir y evaluar la calidad educativa: *input* (contribución), *output* (producción), valor agregado y orientación hacia el proceso.

• El *input* se concentra en la naturaleza y el nivel de los recursos disponibles en la institución, es decir: características de los alumnos que ingresan, credenciales de profesores, dimensión de la biblioteca, estructura y disponibilidad de las instalaciones físicas y reservas financieras.

• El *output* destaca la naturaleza y extensión de los productos institucionales, características de los alumnos que se gradúan, éxito de los ex alumnos, publicaciones de investigación y eruditas, y servicios públicos.

• El valor agregado considera el impacto que una institución produce en el crecimiento de sus miembros, de naturaleza intelectual, moral, social, vocacional, física y espiritual.

• La orientación hacia el proceso evalúa el nivel y modo de participación de cada constituyente implicado en el proceso educativo, administrativo y gubernamental de la institución.

Proponemos una definición de calidad que toma en consideración cada uno de

estos criterios:

La calidad total para una institución es el grado que logra alcanzar canalizando exitosamente recursos adecuados y apropiados (*input*), para obtener resultados congruentes con su misión (*output*). Sus programas son creados, conducidos y modificados (proceso) en cumplimiento de la misión y valores de la institución. Estos producen un impacto positivo sobre las vidas de las personas asociadas con ellos (valor agregado).

### **Implementando calidad total en el aula**

Se necesitan dos aproximaciones complementarias para alcanzar la calidad total en el aula. La primera, es capacitar a los alumnos para que se involucren en el progreso de sus compañeros. La segunda, incluir a cada alumno en un proceso personal de progreso continuo. La administración de la calidad en el aula, dentro de un contexto cristiano, está formada por los siguientes elementos vitales:

#### **El liderazgo cristiano**

El rol del maestro cristiano consiste en promover el pensamiento crítico y capacitar a los alumnos, cambiando las costumbres tradicionales del aula por medio del diálogo, las preguntas, la investigación y la evaluación. Para lograrlo, debe ejercer auto-disciplina, irradiar confianza propia, mantener un interés marcado en el aprendizaje, preguntar y respetar la opinión de sus alumnos. La función del maestro de calidad será de entrenador y animador. Como entrenador, guía a los alumnos y refuerza su elección de metas, auto evaluación, esfuerzo propio y auto motivación. Como animador, entusiasma y recompensa su avance en la senda del continuo progreso hacia el éxito. Los estimula a involucrarse en trabajos de equipo y de colaboración para resolver problemas de dificultad creciente, proporcionando las herramientas necesarias para que lleven a cabo su tarea. Los

---

## **Calidad es definida ahora como lograr y exceder las expectativas del cliente**

---

alumnos no son sancionados al cometer o corregir errores, sino que, los errores se perciben como una camino natural hacia el crecimiento y progreso continuos. El maestro de calidad se acerca al tema de estudio con sentido de humor, desafío y creatividad. Comprende que al hacer entretenido el aprendizaje, minimiza los problemas de disciplina.

Además, el educador cristiano, en su rol de líder-servidor, es fiel modelo de lo que enseña. Esto requiere una constante búsqueda de conocimiento y el continuo desarrollo de las virtudes cristianas. El maestro llega a ser un modelo positivo para los alumnos en su búsqueda de la excelencia. Al establecer un patrón permanente de fijación de metas en el ámbito espiritual, personal y profesional, los inspira a aprender por el resto de sus vidas.

### **Planificación estratégica de calidad**

La planificación estratégica para alcanzar la calidad comienza con el compromiso firme de maestro y alumnos de incluir a todos en el cambio y mantener un ambiente abierto y confiable. El siguiente paso es establecer metas grupales e individuales que estén directamente relacionadas con la declaración de misión de la clase. Se debe establecer un período específico en el tiempo, para alcanzar cada meta. Los alumnos y el maestro planifican las estrategias usando diagramas sistemáticos y otras herramientas apropiadas. Se anima a que los alumnos piensen sobre su futuro e imaginen lo que quieren lograr. Se los entrena en fijación de metas y diseño estratégico, estimulándolos a establecer metas ambiciosas.

### **Información y análisis**

Para identificar los problemas del aula, es necesario, en primer lugar, reunir información. Se puede seleccionar un grupo de alumnos, padres y maestros para que ayuden a detectar las causas de los problemas y diseñen un plan de acción. Después de decidir qué problema o problemas van a enfrentar, el grupo reúne información y la organiza en tablas y diagramas que sirven de ayuda en la identificación y comprensión de las causas iniciales. Buscan un consenso sobre las causas del problema y desarrollan un plan de acción para resolverlo. Luego que se implementa el plan, se controlan los resultados. Esa es la primera fase del ciclo planificar-hacer-verificar-

actuar en el proceso de progreso continuo.

El proceso de progreso continuo utiliza ciertas herramientas que ayudan a que la escuela mejore sus procedimientos, sistemas, calidad, costo y resultados. Al trabajar juntos eliminando las causas de los problemas en el sistema, se conduce inevitablemente a una mejor calidad y productividad. El uso de un proceso de solución de problemas estructurado que incluye gráficos y diagramas, permite que los educadores sepan dónde están, dónde existen variantes, qué problemas necesitan atención inmediata y qué consecuencias producirá en ellos y en las instituciones.<sup>4</sup>

En las diversas etapas del proceso de resolución de problemas se pueden usar herramientas cualitativas para propósitos distintos. Pueden ser usadas para identificar problemas, para analizarlos y para proveer e implementar soluciones. La lista de herramientas para alcanzar progreso cualitativo dada a continuación no es exhaustiva. Algunas de las herramientas que han sido utilizadas son: gráficos de barras, torbellino de ideas, diagramas de causa y efecto, lista de "por hacer", diagramas de control, método de lista Crawford, diagramas, organigramas, análisis de campo-fuerza, histogramas, técnica de grupo nominal, tabla Pareto, gráfico circular, gráficos *run chart*, diagrama de dispersión, y estratificación. Para una descripción detallada de estas u otras herramientas consulte un texto estándar sobre la aplicación de la administración de calidad en educación o *The Memory Jogger for Education*, publicado por GOAL/QPC.

### **El uso de recursos humanos**

Las instituciones de calidad ayudan a que la gente comprenda su rol en la organización y los capacita para que produzcan su mejor trabajo. Los maestros que se sienten valorados, que comprenden la importancia de su trabajo y que tienen la libertad y herramientas necesarias para rendir bien, se comprometerán y motivarán para producir un excelente trabajo. Los alumnos que se sienten valorados, que comprenden la importancia de aprender y que tienen la libertad y herramientas necesarias para el aprendizaje, también se sentirán motivados a buscar la excelencia.

El maestro de calidad involucra a sus alumnos en un programa dinámico de educación y auto mejoramiento. Esto es esencial para la producción de un trabajo de calidad, pues elimina los obstáculos

que impiden que los alumnos produzcan lo mejor y provee desafíos para que expandan sus límites.

El maestro de calidad promueve el desarrollo de equipos; este es un concepto tan importante como el proceso de mejoramiento. La sinergia que se produce dentro de equipos eficaces, en términos de relaciones, confianza y apoyo, pueden exceder las expectativas iniciales de un equipo. Para mejorar la participación, la cohesión y la efectividad en un equipo, el maestro debe crear un ambiente ideal construido sobre la confianza y la comprensión.

### **Seguridad de calidad de los productos y servicios**

El vehículo principal para asegurar la calidad del producto o servicio es la administración del programa, "constituido mayormente por la prevención de errores."<sup>5</sup> En educación, el "desperdicio" incluye abandono escolar, individuos que deben repetir un curso y alumnos que no logran dominar un tema. Procesos de aula tales como métodos ineficaces o poco apropiados de enseñanza y un sistema inadecuado de disciplina, contribuyen al desperdicio. Debería capacitarse a los alumnos a concentrarse en la misión y las metas de la clase, que puedan sugerir cambios en los sistemas y procesos dentro de un ambiente sin coerción y no condenatorio.

A medida que se desarrolla la confianza y el espíritu de equipo, se puede permitir que los alumnos evalúen mutuamente sus trabajos. Al interactuar y discutir respetuosamente los puntos fuertes y débiles de la argumentación de sus compañeros, aprenderán a evaluar su propio pensamiento. Así fortalecerán sus propias habilidades y la base del conocimiento de la clase. Este tipo de coopera-

ción incrementa el logro de todo el grupo.

La calidad total, como método, libera al maestro de una dependencia de controles para lograr la calidad. En el aula tradicional, los deberes escolares, los exámenes estandarizados y los exámenes finales formulados por el profesor, son la base en la cual se apoya la decisión de aprobar o graduar. Los alumnos de bajo rendimiento, son dejados atrás. En muchos casos, los maestros no logran reflexionar en los motivos por los cuales las cosas salieron mal, asumiendo que un cierto nivel de fracaso estudiantil es "normal." Pierden así la oportunidad de eliminar las causas del bajo rendimiento en sus clases.

Los alumnos también deben asumir su responsabilidad (con el apoyo y la dirección del maestro) de reconocer las áreas problemáticas y encontrar maneras de mejorarlas. Cuando los alumnos aprenden a resolver sus propios problemas, incrementan su confianza en sí mismos y desean lograr más.

El maestro de calidad siente la responsabilidad de mejorar el sistema. Ayuda a sus colegas a comprender los principios de calidad total compartiendo su experiencia con ellos. Colabora con otros miembros del personal docente, adoptan-

do un método de aprendizaje interdisciplinario. En el nuevo milenio, hay una necesidad creciente de educar con una perspectiva global, utilizando todo tipo de métodos intercurriculares. Hasta donde sea posible, deberían establecerse lazos con otras escuelas.

### Resultados de calidad

El proceso de mejoramiento comienza al analizar cuán satisfactorio es el actual funcionamiento del aula. Luego de hacer los cambios necesarios, el maestro nuevamente deberá reunir información. También podrá comparar a su clase con mejores ejemplos de grupos similares (los mismos grados o mismas materias enseñadas), existentes en otro estado, región, nación o el mundo. El maestro podrá visitar estas aulas y establecer redes de contacto con otras instituciones y organizaciones profesionales a escala local, estatal, nacional o internacional. Al comparar a su clase con grupos equivalentes de "calidad mundial" obtendrá un excelente indicador de progreso.

### El cliente y su satisfacción, como centros de atención

El objetivo final de la calidad total es la satisfacción del cliente. Esta es la medida por la cual se evaluará si la misión y las metas se cumplen en el aula. El administrador de calidad no se basa en intuiciones o rumores que evidencien la satisfacción en el aula, sino que diseña un instrumento para medir criterios específicos, usándolo luego para reunir información de diversos interesados. Un maestro comprometido en producir resultados de calidad mundial, trabajará diligentemente con sus estudiantes y otros clientes para anticiparse a sus futuras necesidades. Analizará y adoptará entonces, métodos que ayudarán a que sus alumnos alcancen los objetivos.

Los alumnos tienen derecho a recibir educación de la mejor calidad, que incluye lo siguiente:

- Desarrollo de una amplia gama de habilidades tales como preparación para el trabajo, el razonamiento crítico y la competencia técnica;
- Tener maestros, administradores y un personal escolar comprensivos;
- Recibir ayuda para necesidades particulares;
- Instrucción en habilidades interpersonales, incluyendo aprendizaje cooperativo;

## El maestro de calidad actúa como entrenador y animador

- Un ambiente estudiantil seguro;
- Preparación para el servicio;
- Un currículo equilibrado, que incluye artes y comprensión intercultural, y
- Preparación para la escuela del más allá.

La meta final de la educación cristiana no se está logrando si:

- Los alumnos abandonan los estudios porque no están recibiendo educación de buena calidad.
- Carecen de las habilidades exigidas por el mercado al graduarse de nuestras instituciones.
- Son afectados por el abuso verbal o físico de educadores o compañeros de estudio.
- Son perjudicados porque no están preparados para enfrentar el mundo tecnológico del siglo veintiuno, o la escuela del más allá.

### La calidad, un desafío para los educadores y la educación adventista

Es un gran desafío la tarea de animar a administradores y educadores a que adopten los conceptos de calidad total. Después de todo, muchos afirman que ya practican estos principios en sus instituciones. ¿Quién necesita nuevos principios que no han sido revelados directamente por la pluma inspirada o desarrollados por los educadores mismos? ¿Cómo podrían aplicarse a la educación principios de administración con base comercial, que persiguen otros propósitos? El problema no reside en la teoría, sino en su aplicación práctica. Las instituciones adventistas podrán desatar su entusiasmo positivo al combinar su filosofía de la educación holística (principios conductores: desarrollo armonioso de las capacidades físicas, mentales y espirituales) con una filosofía de la administración holística (principios de implementación, métodos y herramientas, en otras palabras, administrando en busca de calidad), ambas, ancladas en valores cristianos, que enfatizan la dignidad del individuo y el poder de la acción comunitaria.

Un análisis detenido de la estructura

administrativa de muchas instituciones adventistas revela que éstas tienen una sorprendente semejanza con organizaciones seculares tradicionales de estructura estratificada, verticalista, y burocrática. Aunque muchas organizaciones han evolucionado a través de los años para responder a los desafíos cambiantes de sus contextos, otro grupo importante ha retenido los sistemas de administración tradicionales. Sus burocracias obsoletas no son capaces de responder a las necesidades del contexto contemporáneo complejo, de naturaleza dinámica y altamente competitiva.

Las instituciones adventistas ya no pueden ignorar más la revolución cualitativa. Si pretendemos estar "a favor" de la calidad, y a la vista de muchos "no producimos" calidad, fracasamos en cumplir la misión evangélica. Es tiempo de examinar nuestra definición de calidad y de hacer los ajustes necesarios, para mostrar al mundo que la educación adventista es verdaderamente una educación de "calidad total."

---

*Al escribir este artículo, el Dr. Ben A. Maguad ejercía como profesor asociado de Administración Financiera en el Caribbean Union College, de Trinidad, Indias Occidentales, y como profesor asociado de Administración en la Escuela de Administración de la Universidad Andrews, en Berrien Springs, Michigan, EE.UU.*

---

### REFERENCIAS

1. Peter Likins, "The Many Faces of Quality in Academia", William J. Petak, ed., *Quality and Higher Education in the 21st Century* (Los Angeles: University of Southern California, 1992), p. 9.
2. John MacDonald and John Piggott, *Global Quality: The New Management Culture* (San Diego: Pfeiffer & Company, 1993), p. 83.
3. William H. Bergquist, *Quality Through Access, Access With Quality* (San Francisco: Jossey-Bass Publ., 1995), pp. 36-45.
4. *The Memory Jogger For Education: A Pocket Guide of Tools for Continuous Improvement in Schools* (Methuen, Mass.: GOAL/QPC, 1992).
5. Christopher W. L. Hart and Christopher E. Bogan, *The Baldrige: What It Is, How It's Won, How to Use It to Improve Quality in Your Company* (New York: McGraw-Hill, Inc., 1992), p. 152.