

CALIDAD TOTAL EN LA EDUCACIÓN

Jorge Yarce*

La calidad comienza con educación y
termina con educación
Kaoru Ishikawa

La teoría de la Calidad Total o el Control Total de Calidad viene produciendo desde hace varios años un efecto muy saludable de cambio y mejora en el campo de la empresa. Ésta, sin duda, ha asumido un liderazgo frente a otras instituciones sociales, entre ellas la educación. Vamos a tratar de aplicar esa filosofía y ese modo de gestión a la empresa educativa, de modo que podamos hablar de Calidad Total en la educación.

¿POR QUÉ CALIDAD TOTAL EN LA EDUCACIÓN?

En parte, por las mismas razones que han llevado a las empresas a los procesos de calidad total: la globalización de la economía, la implantación de economías abiertas, el libre mercado que exige competitividad, la supervivencia dentro de esas estructuras de mercado y la existencia de clientes cada vez más exigentes respecto a los productos o servicios.

Vivimos ya en la sociedad del conocimiento, como ha sido llamada esta época de final de siglo y comienzo de un nuevo milenio. Es también la era de las comunicaciones, pero una y otra están estrechamente relacionadas, pues las dos tienen que ver con la educación, que no sólo es una de las más notables

actividades humanas, sino la que más gente ocupa en el mundo (alrededor de mil millones de personas).

Estamos, pues, ante una educación en cambio, que tiene que redefinirse de cara al futuro y que, para ello, debe sufrir grandes reformas que la pongan a tono con lo que la sociedad necesita para poder afrontar con éxito el futuro. En un mundo abierto y competido, con grandes desafíos científicos y tecnológicos, la educación necesita innovación y creatividad para no quedarse rezagada frente a otros sectores de la actividad humana.

NO FUTURO SIN CALIDAD

Una de las formas de afrontar el futuro es implantar la Calidad Total en la educación. Y así como, en esta filosofía y gestión de la empresa, se coloca como objetivo fundamental el satisfacer las necesidades y expectativas del cliente -interno o externo, actual o potencial-, lo mismo pasa con la educación. Diríamos que su cliente interno son los educadores o profesores, los directivos y propietarios de los centros escolares (el Estado, en su caso) y los clientes externos son los alumnos y los padres -aunque a veces éstos son también clientes internos-, pero fundamentalmente nos referimos a los educandos.

* Doctor en Filosofía, Universidad de Navarra, España. Presidente del Instituto Latinoamericano de Liderazgo.

En otras palabras, la Calidad Total en la educación busca prestar un servicio lo más perfecto posible y entregar un producto con características de excelencia: la persona formada. El cliente de la educación se satisface si hay calidad total personal en el estudiante o en el graduado que sale a ejercer su profesión. Pero habría que decir también que, para obtener ese resultado, la condición básica es que el cliente interno principal, el educador, debe procurar igualmente la Calidad Total personal e institucional.

El cambio que representa la Calidad Total afecta todos los niveles de la organización educativa e implica un cuestionamiento que supone una valoración del pasado (lo hecho hasta ahora) y que pueda generar factores de incertidumbre y de inestabilidad, como es lógico que suceda en los procesos de cambio.

Y ¿a quiénes corresponden los papeles del cambio en el proceso de calidad total de la educación? Los agentes de este cambio son los educadores (directivos, profesores, padres de familia); los patrocinadores necesariamente tienen que ser los *empresarios* de la educación, o sea, los particulares o el Estado; y el destinatario principal, los educandos.

CAMBIO Y CULTURA CORPORATIVA

El cambio que plantea la calidad total implica, además, un cambio de cultura empresarial, una cultura corporativa, que en el caso de la educación puede facilitarse por estar más familiarizada con el mundo de los valores y del saber. Eso que en la enseñanza está tan claro -que *hay que saber para educar en el saber-*, en las empresas está en auge. Cada vez tiene más importancia en ellas el saber, lo que las personas que la integran saben, un *capital* que cobra fuerza frente al capital tradicionalmente entendido como dinero.

No se puede seguir haciendo educación como siempre: profesores mal remunerados, tareas rutinarias, enseñanza magistral, blablablá... El cambio ofrece resistencias, sobre todo de parte de quienes tienen que cambiar más: directivos y educadores. Hay que conocerlo, entenderlo, aceptarlo, intentarlo, interiorizarlo e institucionalizarlo.

De lo contrario se obstaculiza a quienes quieren hacerlo y las cosas, en lugar de mejorar, empeo-

ran. Éstos no son asuntos que se arreglan con las alzas de salarios, con construcción de aulas o con compra de equipo: hay que convencerse y comprometerse como personas, como colegas, como parte viva de las instituciones. Si no hacemos el cambio, otros la harán por nosotros.

Hay que abandonar el esquema antiguo de la educación como tarea de docentes y alumnos. La cultura corporativa exige ahora pensar en términos de comunidad educativa, integrada por directivos, profesores, padres de familia y alumnos.

Si los clientes son la razón de ser de la empresa en la concepción de la calidad total, la educación debe estar centrada en el alumno, no en el profesor. Y es responsabilidad no sólo de los profesores o directivos sino de los padres de familia, de los dueños del centro escolar, del Estado, incluso de su entorno. Sólo así la responsabilidad de la Calidad Total de la educación es de todos.

Debe quedar claro también que el recurso más importante de la educación son las personas, no los edificios ni los equipos. Y que se busca que cada persona -alumno, profesor, padre de familia- innove y sea creativa, que participe con todas sus energías en el proceso de cambio. Entre todos hay que darle coherencia a las estructuras organizacionales del proceso de calidad total, del cambio que se pretende.

VISIÓN Y MISIÓN EN LA EDUCACIÓN

Por razones legales, como por necesidad histórica, los centros educativos están obligados de elaborar un proyecto institucional. Ya hay una cierta conciencia de su necesidad y tales proyectos se han empezado a elaborar. Todo esto es aprovechable para la calidad. Ésta requiere que se tenga una clara visión de la misión de la empresa. Y esa visión necesariamente tiene que ser visión de futuro, porque sobre el pasado sólo se puede corregir, no construir.

El futuro no tiene que ser la continuidad del pasado, porque no habría cambio, y debe manejarse bajo nuevas perspectivas, bajo nuevos paradigmas, bajo nuevas reglas. Si las condiciones externas a la educación cambian -aceleración histórica, nuevas tecnologías, nuevo enfoque del saber-, ocurre que sus

paradigmas *vuelven a cero*, y hay que empezar de nuevo.

Una nueva visión, unas nuevas reglas del juego generan cambios en la misión, así no sean totales, o no tan totales como puede ocurrir con un producto comercial. Un nuevo modo de mirar lo que debo hacer y no he hecho, para poder estar a la altura de las circunstancias, de un lado, me convulsiona todos mis valores; de otro, me hace capaz de salir de la rutina, de convertirme en pionero, y para eso hace falta valentía, entusiasmo, fe en mi tarea, confianza en mí mismo y en los demás.

Hay que poner el acelerador para dirigirnos todos al mismo objetivo. Es lo que en la Calidad Total se llama *direccionamiento por visión*: si miramos dentro, en nuestra institución hay gente que trabaja bien, que cumple su tarea, departamentos que funcionan, unos más que otros, pero puede ocurrir que no estén todos apuntando certeramente al mismo objetivo. Basta que tengan una ligera desviación para que se afecte la misión de todos, y eso influye en los resultados, en el ambiente de trabajo y en la satisfacción de los clientes, los educandos.

En torno a la misión de la institución escolar han de converger las miradas de todos los miembros; más aún, de todos los que integran la comunidad educativa. Si se prospecta bien lo que se quiere que sea la institución, se podrán implementar las estrategias necesarias para la puesta en marcha de las políticas y objetivos que conducen al logro de los fines, al cumplimiento de la misión.

La visión tiene que ser común para poder mover a todos. Y abarca factores diferentes: aspectos humanos, medios materiales o técnicos, factores ambientales: es decir, hay que pensar en cambios en ellos para el futuro, porque éste no se construye sólo con ideas. Hay que prever y planear con qué medios y con qué valores contamos para afrontar la misión que nos impone la nueva visión.

El medio ambiente o entorno que nos rodea es tal vez menos preciso a primera vista que los recursos humanos o materiales de que disponemos. Pero hay que tratar de conocer bien las necesidades de ese entorno social, sus posibilidades a largo plazo, la estructura

de la población, los ingresos medios, la ocupación de la gente, etc. Se puede tener una visión maravillosa de un centro escolar con una misión institucional clarísima, pero puede ocurrir que todo aquello sea un sueño inviable en las actuales circunstancias del entorno.

CALIDAD TOTAL EN LA MISIÓN

Si alguna empresa tiene de dónde sacar para fortalecer su misión y para crear nuevos paradigmas, es la educación. La misma etimología de educar (*educere*: sacar, hacer brotar, dar a luz) nos pone de lleno frente a las cualidades o valores de la persona, que es lo que la acción educadora desarrolla, saca a la luz. Calidad viene de cualidad.

Una educación de calidad es una educación que desarrolla muchas cualidades en la persona para que sea un ser humano concreto de calidad. La educación está para ayudar a ser a cada educando una persona de calidad o, dicho de otro modo, para que los educandos alcancen la Calidad Total personal.

Esta tarea actualiza, realiza posibilidades -potencias- que están en la persona. Es un proceso activo, no sólo pasivo o receptor de enseñanzas. Es un proceso de perfeccionamiento intencional del hombre en el que la meta es muy alta porque las posibilidades son muchas. El agente principal de este proceso es el educador, en el que también interviene activamente el educando, y es un proceso de mejoramiento continuo, como es el proceso de mejoramiento permanente de la calidad.

En la educación concebida de modo clásico se hablaba de tres dimensiones de la educación que corresponden a operaciones del hombre: *especulación* o teoría (propia del intelecto), *praxis* o acción (dirigida por la voluntad) y *poiesis* o producción (técnica, medios). Ninguna de ellas puede darse sin las otras, porque se cae en una deformación de la misión -y de la visión- propia del educar: idealismo, pragmatismo o tecnicismo. Por eso se educa a la persona para que piense, actúe, produzca, integrando cada individuo esas acciones en la unidad concreta, para lograr el desarrollo homogéneo y jerárquico de sus valores.

Ese enfoque sigue siendo válido, pero no es suficiente. La misión de la educación hoy es más comple-

ja, por la complejidad misma de la ciencia y de la sociedad. Busca el perfeccionamiento y mejoramiento continuo de la persona -como ya se dijo- y eso implica perfeccionar cualidades operativas estables -hábitos es el nombre técnico-, habilidades y talentos de cada uno dentro de un equilibrio y armonía personales, de modo que haya coherencia de vida en la persona y que en ningún aspecto se polarice demasiado. Pero hoy en día hay que complementar más esa finalidad a la que va orientada el proceso educativo.

¿QUÉ EXIGE EDUCAR PARA EL FUTURO?

Hoy, como ayer, el centro de la tarea educativa es la persona, a la que hay que educar integralmente; diríamos, en una expresión simple, *prepararla para la vida*, lo cual tiene muchas implicaciones (física, intelectual, moral, socialmente...). Pero la educación debe tratar de llegar a cada uno de los educandos.

Esto es lo que se ha denominado *educación personalizada*, que constituye una de las ideas-fortaleza o ideas madre para el próximo milenio, en la

educación y en los demás ámbitos de la vida del hombre. No hay tal que la masificación vaya a terminar despersonalizando los procesos educativos y comunicativos. Se ve que la tendencia no es ésta: la educación del futuro será *integral personalizada*, y la *comunicación, interactiva y desmasificada*.

Es incompleta una educación de calidad si no brinda al hombre un ambiente de respeto por la persona, para que cada uno descubra su ser y sus valores y llegue a ser lo que quiere, en un clima de autoestima, crecimiento interior y reconocimiento de lo que se hace bien. Perfectamente cuadra a la educación un principio clave de la calidad total: *calidad es hacer todas las cosas bien desde la primera vez*.

La misión de la educación podemos resumirla en estos enunciados: *aprender a ser* (pensar, obrar, amar), *aprender a hacer* (trabajar, tener, jugar), *aprender a aprender* (informarse, ser creativo, investigar), *aprender a emprender* (administrar, dirigir, comunicar) y *aprender a convivir* (ser amigo, ser solidario, ser buen ciudadano).

ABSTRACT

Total Quality

Total quality theory is very much applicable to education. Total quality is a response to future needs. However, it demands changes in the organization and functioning of education-thereby imposing a new mission. Education in the future will be personalized and integral and communication will be interactive.

RÉSUMÉ

La qualité totale de l'éducation

La théorie de la qualité totale est applicable aussi à l'éducation. Sa réalisation répond au futur désiré, mais exige aussi des changements dans l'organisation éducative et son fonctionnement et impose une nouvelle mission. L'éducation future sera personnalisée et intégrale et la communication sera interactive et non massive.