

Recensiones

GENTO PALACIOS, S. (1996). *Instituciones educativas para la calidad total*. Madrid: La Muralla.

Gento Palacios intenta, a través de esta obra, aproximar el concepto de calidad promovido por las organizaciones empresariales a las particularidades de los centros educativos. Para ello, analiza los modelos de calidad existentes en el ámbito productivo y propone un modelo propio adaptado a la compleja realidad de las instituciones de enseñanza.

El punto de arranque de este análisis consiste en la delimitación del concepto de calidad en el espacio institucional de las organizaciones. Tras un breve repaso a la historia del término —ligado consecutivamente al producto, a la participación de los trabajadores y a la satisfacción del cliente—, se precisa el mismo, en la estructura empresarial, como un proceso de gestión que implica a toda la organización (productos, servicios, clientes, trabajadores, directivos,...) y que «pretende asegurar la continuidad, mejorar los métodos de trabajo y también aumentar la satisfacción laboral» (p. 21).

A partir de esta precisión inicial, el desarrollo de planteamientos organizativos para la potenciación de la calidad en las empresas productoras de bienes o servicios —en palabras del autor—, ha dado origen al diseño de diferentes modelos: el Control de Calidad Global de la Empresa en Estados Unidos, el Premio «Deming» a la Calidad en Japón, el estadounidense Premio «Malcolm Baldrige» a la Calidad, la Organización Internacional para la Estandarización (ISO 9004-2) o la Fundación Europea para la Gestión de Calidad. Con estos modelos se pretende estimar o valorar en qué grado cada empresa alcanza el nivel de calidad acorde con el modelo aplicado.

En el espacio educativo, la calidad así definida juega un papel importante: «asegurar la calidad de la enseñanza es uno de los retos fundamentales de la educación del futuro. Por ello, lograrla es un objetivo de primer orden para todo proceso de reforma y piedra

de toque de la capacidad de ésta para llevar a la práctica transformaciones sustanciales, decisivas, de la realidad educativa. La consecución de dicha calidad resulta, en buena medida, de múltiples efectos sociales y compromete a la vez a los distintos protagonistas directos de la educación» (preámbulo de la LOGSE, 1990).

Pero, ¿Cuál sería el patrón de calidad en una organización dedicada a la educación? Para Gento Palacios resulta claro: aquél que promueva que los alumnos progresen educativamente al máximo de sus posibilidades y en las mejores condiciones posibles. Es decir, mide el nivel de calidad en virtud de su *eficiencia*. No obstante, la calidad de un centro educativo ha de medirse, igualmente, en términos de resultados o logros adecuados, esto es, en razón de su *eficacia*; tomándose en consideración para tal fin dos tipos de variables: las dependientes o de criterio y las independientes o predictoras. Las primeras permiten determinar los indicadores a utilizar para establecer los componentes que definen la calidad —efecto, satisfacción y dimensión—. Las segundas aluden a los factores que delimitan la calidad de las instituciones —agentes—.

Esta estructura es la que conforma el modelo propuesto por el autor, el cual identifica a la calidad de las instituciones educativas en sentido integral; uniéndose así al enfoque de totalidad o globalidad de las mismas. Gento opta, consecuentemente, por una concepción holística y sistemática en la que los componentes contribuyen al efecto global de un modo integrado, y en la que la calidad está determinada por la conjunción de los elementos concurrentes de un modo dinámico (p. 62).

En relación con estos presupuestos, son *identificadores de calidad* de una institución educativa aquellos componentes que, conectados con el producto conseguido y con la apreciación del producto y de los procesos de funcionamiento, permiten valorar la medida en que dicha institución alcanza niveles de calidad en sus resultados (p. 65). El responsable del modelo selecciona como identificadores de calidad los siguientes: el producto educativo o dominio conceptual, actitudinal y procedimental de ámbitos formativos precisos (físico, intelectual, moral-ético, social, estético, religioso y práctico); la satisfacción de los alumnos o clientes externos (mediante la atención a sus necesidades y expectativas); la satisfacción del personal del centro o clientes internos (padres, profesores, Administración, etc.); así como, el efecto del impacto de la educación considerado como la «repercusión que la educación recibida por los sujetos que han pasado por las instituciones educativas tiene sobre los contextos en los que tales sujetos educados desarrollan su vida en sus diversas manifestaciones» —académica, familiar, laboral y social— (p. 99).

En el modelo propuesto, los identificadores de calidad se conforman, por lo tanto, como herramientas útiles para conocer el nivel de calidad conseguido por una institución educativa concreta. Junto a ellos resulta necesario destacar, y así se hace en esta obra, aquellos factores o *predictores de calidad* de una institución dedicada a la enseñanza, los cuales se diversifican en torno a los bloques siguientes: los que son propios de la institución y que por ello están más directamente bajo su control (sin perjuicio de la incidencia de marcos externos suprainstitucionales); y aquellos otros que son externos a la institución (procedentes del sistema educativo en su conjunto y del entorno contextual de ubicación).

De los predictores de calidad bajo control de la institución educativa, algunos hacen referencia al punto de partida o *input* estático (la disponibilidad de medios materiales y personales, al mismo tiempo que el diseño de la estrategia de la institución). Otros pre-

dictores se sitúan, en cambio, en el ámbito de los *procesos* que se desarrollan dentro de la propia institución (la gestión de recursos materiales, personales y funcionales, la metodología educativa y el liderazgo).

Por consiguiente, la calidad de un centro educativo, según el modelo propuesto por Gento, se constata a través de sus resultados o impactos (identificadores de calidad) y en relación al punto de partida y al proceso de evolución (predictores de calidad). Todo ello, en el marco de una concepción holística, donde la calidad educativa constituye un todo unitario y conjunto en el que los determinantes que la conforman inciden como los elementos de un sistema (p. 106). Elementos como: la preparación del personal, la optimización de los recursos —humanos y materiales—, la participación y cooperación de los implicados, la comunicación entre los mismos o la responsabilidad y motivación de los participantes. Inscritos, éstos, en una estructura de innovación, creatividad y cultura organizativa interna, líder en calidad como meta institucional precisa.

Finalmente, y siguiendo la organización del trabajo, el autor establece un capítulo dedicado al desarrollo de *proyectos de calidad* en las instituciones educativas, en el que se proponen como etapas o fases consecutivas las siguientes: justificación del proyecto (motivos para su realización, análisis de la situación de partida, clarificación y viabilidad de las metas); asunción del compromiso para llevarlo a efecto (participación, responsabilidad y finalidad); elaboración del proyecto de mejora (diseño del plan estratégico); ejecución de dicho proyecto (coordinación, presentación, difusión, formación, atención a las necesidades y problemas, y control de su implantación); evaluación (preactiva, interactiva y postactiva) y retroalimentación.

En definitiva, la presente obra nos presenta la calidad educativa como un concepto asequible desde la adaptación institucional de los planteamientos sobre el tema, establecidos en el contexto empresarial, a la realidad de las organizaciones destinadas a la enseñanza. Su distribución se fundamenta en esta idea, al partir de la conceptualización del término en el espacio productivo y del análisis de los modelos en vigor, para posteriormente adecuarlo al ámbito de la escuela; configurando un modelo de calidad propio, con sus identificadores y predictores concretos y la consiguiente secuenciación de las fases de un proyecto de calidad en instituciones educativas.

Estas propuestas, útiles en su concepción, adolecen sin embargo de una excesiva reiteración en la delimitación de sus elementos, desde diferentes perspectivas eso sí, y de una conclusión en cierta medida precipitada, que nos impide cerrar el círculo del razonamiento mostrado por el autor. A pesar de lo cual, este libro representa una aportación valiosa para el reconocimiento de la necesidad actual de mejora de la calidad que el Sistema Educativo en su conjunto requiere cada vez en mayor medida.

CAROLINA FERNÁNDEZ-SALINERO MIGUEL

MARTÍN MOLERO, F. (1994). *La educación ambiental integrada en las habilidades básicas de la lectoescritura*. Madrid: Ediciones Pedagógicas, 307 pp.

Bajo el título «La educación ambiental integrada en las habilidades básicas de la lectoescritura», la doctora Martín-Molero, profesora Titular del Departamento de Didáctica