

Aprendamos la lección

Un repaso a la calidad de la enseñanza en la educación superior*

FABRICE HÉNARD

SUMARIO

La educación superior representa cada vez más un factor de mejora de la competencia económica en el marco de una economía mundial fundada en los conocimientos adquiridos. La imperiosa necesidad de los distintos países de mejorar la capacitación profesional de sus estudiantes requiere una mejora cualitativa de la enseñanza en las instituciones educativas. La multitud de debates nacionales y transnacionales que surgen en relación al proceso de Bologna, las regulaciones o incentivos estatales directos y la competencia entre instituciones privadas y públicas, imponen a las instituciones replantearse la cuestión de la calidad de su enseñanza. Además, las agencias nacionales, cuyo papel es garantizar la calidad, también exigen que se reflexione sobre el tema, por muy controvertida que sea su influencia.

A medida que los sistemas de educación superior van creciendo y diversificándose, la sociedad se va preocupando más por la calidad de sus programas y concede mayor importancia a las valoraciones públicas y a los *rankings* internacionales de las instituciones universitarias. Sin embargo, este tipo de comparaciones tiende a poner demasiado énfasis sobre la investigación, y a usar los resultados de ésta como medida estándar del valor de cada institución. Si este proceso no consigue impactar la calidad de la enseñanza es, en cierto modo, porque no resulta fácil medirla.

Las instituciones pueden adoptar mecanismos de evaluación para identificar y favorecer buenas prácticas de enseñanza. El mismo entorno de las instituciones de educación superior puede ayudar a promocionar la calidad educativa de distintas maneras. Por ejemplo, no cabe duda de que la existencia de una política nacional dictaminada por las autoridades educativas, o las recomendaciones hechas por agencias que vigilan y avalan la calidad de las instituciones, pueden ayudar a las autoridades universitarias a aceptar una cultura de calidad que englobe la enseñanza.

El estudio de la OCDE de Gestión Institucional en la Educación Superior (IMHE) sobre la calidad educativa subraya ciertas medidas efectivas en materia de calidad, y lleva a la reflexión de que esto podría, a la vez, ayudar a otras instituciones a mejorar la calidad de sus enseñanzas y, por ende, la calidad de sus graduados. El estudio analizó el papel desempeñado por el profesorado, los departamentos, la universidad en su conjunto y el Estado. Consiguió identificar factores de mejora a largo plazo en relación a la plantilla educativa, los órganos de dirección y las instituciones. El estudio pretende contribuir a la reflexión sobre los indicadores de resultados en la educación superior.

Este estudio analizó 29 instituciones de educación superior de 20 países, tanto de la OCDE como no afiliadas a ella; recopiló información y estableció normas de referencia

* Presentamos el sumario y las conclusiones del estudio sobre Gestión Institucional en la Educación Superior (IMHE, por sus siglas en inglés), de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, sobre la calidad educativa. El lector podrá revisar de manera breve los principales hallazgos de este estudio, desarrollado tanto en países afiliados a la OCDE como en no afiliados, y podrá verificar cómo elementos conocidos como la formación, la evaluación o la sinergia entre los diferentes actores involucrados en la educación, siguen siendo determinantes de la calidad educativa. Agradecemos al Dr. Fabrice Hénard, autor del informe, la traducción de estos fragmentos al español para su publicación en *Perfiles Educativos*.

para la calidad de su enseñanza. Cada una de las instituciones estudiadas pudo definir y analizar sus propias prácticas por medio de un cuestionario común. La muestra escogida representa la variedad de las instituciones de educación superior, desde las más tecnológicas hasta las profesionales, pasando por las de economía y empresariales, y desde las más modestas instituciones de pregrado hasta las más especializadas en cursos de posgrado.

Áreas primarias de atención

- Iniciativas y debates que atraen la atención sobre la calidad de la enseñanza.
- Los objetivos de las instituciones en cuanto a la promoción de la calidad educativa y su filosofía de calidad.
- La aplicación concreta de las iniciativas para la calidad educativa: las dificultades de puesta en práctica, los actores, las necesidades por cubrir y los problemas por solucionar.
- El alcance de las prácticas y la medición y control de los progresos.
- Los impactos de la calidad de la enseñanza sobre la enseñanza, la investigación y la cultura de la calidad.
- La combinación de esfuerzos para mejorar la calidad de la enseñanza de manera sostenible dentro de la institución.

Hallazgos principales

- La enseñanza es considerada importante por las instituciones de educación superior. A pesar de que la calidad de la enseñanza varía considerable y constantemente en cuanto a definición y conceptos, existe un cierto número de iniciativas (acciones, estrategias, políticas) que tienden inequívocamente a mejorar la calidad educativa.
- La mayor parte de las iniciativas a favor de la calidad de la enseñanza son empíricas.

- Para las universidades, la consolidación de varias iniciativas en un todo coherente sigue siendo, a largo plazo, un esfuerzo no lineal sometido a presiones de todo tipo.
- La tecnología ha mejorado la pedagogía y las interacciones entre los profesores y los estudiantes.
- La calidad de la enseñanza se debe ver como algo dinámico, en el contexto más amplio y cambiante de la educación superior. Los estudios se están internacionalizando y la educación superior debe aportar soluciones en nuevas áreas del conocimiento (como la innovación y el desarrollo cívico y regional) para poder producir una fuerza de trabajo apta y capaz de enfrentarse a los desafíos de nuestro siglo XXI.
- Los responsables de las universidades deben tratar de actuar sobre todas las dimensiones que afectan la calidad de la enseñanza. Los estudiantes deben tratar de aportar una crítica constructiva acerca del currículo y la enseñanza, mediante el programa de evaluación.
- Para ser efectiva, una política institucional para la calidad de la enseñanza debe incorporar los factores externos a nivel nacional e internacional y los factores institucionales internos.
- La participación de los más altos niveles de la jerarquía universitaria es clave para el éxito.
- Para favorecer la calidad de la enseñanza se deben alentar iniciativas de base provenientes del profesorado, proporcionar un entorno propicio tanto para el aprendizaje como para la enseñanza, ofrecer apoyo efectivo y estimular la reflexión sobre el papel de la enseñanza en el proceso de aprendizaje.
- En ningún caso el tamaño o la especificidad de una institución representa un obstáculo para el desarrollo de políticas institucionales, siempre que se

cuenta con un fuerte compromiso de parte de los fundadores de la institución y que no falten los fondos e instalaciones necesarios.

- Las instituciones educativas deben hallar un equilibrio entre el aspecto estrictamente técnico y los temas de fondo.
- Las instituciones deben desarrollar tácticas innovadoras para medir el impacto del apoyo que brindan a la calidad de la enseñanza. Están todavía inmersas en la lucha por entender la relación causal entre su compromiso educativo y la calidad de los resultados educativos.
- Las instituciones quieren que se les reconozca como proveedores de enseñanza universitaria de calidad. Entienden que competir sobre la sola base de la investigación no basta ya para asegurarse una buena reputación. Por lo tanto, están inmersas en el proceso de hallar nuevas formas de demostrar su valor educativo y se adelantan a la demanda de sus estudiantes por una enseñanza de calidad. Los estudiantes quieren asegurarse de que sus estudios les darán la posibilidad de hallar trabajo, y que les conferirán los conocimientos necesarios para la sociedad de hoy y del futuro. La movilidad estudiantil y el aumento de las tasas universitarias incrementan la presión de los estudiantes sobre la calidad educativa.

El apoyo a la calidad de la enseñanza apreciada en el estudio engloba una amplia gama de iniciativas que se agrupan en los siguientes grandes bloques:

1. Políticas de garantía de calidad en toda la institución: incluyen proyectos globales diseñados para desarrollar una cultura de calidad a nivel institucional, tales como el mismo diseño de la política y el apoyo prestado

a organizaciones y a sistemas internos de garantía de calidad.

2. Control sobre los programas: incluye acciones para evaluar el diseño, el contenido y la ejecución de los programas (mayormente mediante la evaluación de cada programa).

3. Enseñanza y apoyo: incluye iniciativas dirigidas a los profesores (del lado del docente), los estudiantes (del lado de los que aprenden) o a ambos (por ejemplo sobre el entorno de trabajo). Los ejemplos incluyen programas de formación permanente para docentes, refuerzos pedagógicos, apoyos al estudiante (por ejemplo tutoriales y asesoramiento sobre salidas profesionales), refuerzos de estudios para estudiantes (centrados sobre tácticas educativas y nuevas herramientas pedagógicas cuyos resultados se remitan al desarrollo de ciertas habilidades en los estudiantes).

Un compromiso institucional en relación a la calidad educativa a los niveles de responsabilidad más altos y al de los distintos departamentos, requiere que los rectores y docentes identifiquen normas a seguir, reconozcan las buenas prácticas, las vayan introduciendo en todos los departamentos y establezcan una serie de apoyos efectivos tanto para los docentes como para los estudiantes. Una política institucional refleja la voluntad de los máximos responsables y de los jefes de departamentos de entender mejor los procesos de enseñanza y las experiencias iniciadas por equipos o docentes individuales. Una enseñanza de calidad estructurada permite a la institución controlar la efectividad de los apoyos, conocer el nivel de satisfacción de los estudiantes y del profesorado, y estudiar el impacto sobre el proceso de aprendizaje.

Las instituciones reconocieron que iniciar una política institucional para dar apoyo a la calidad de la enseñanza sigue siendo un proyecto arriesgado y largo, pero potencialmente gratificante. Para muchas instituciones la misma idea de poner en tela de juicio

la calidad de la enseñanza resulta poco precisa y ciertamente controvertida. Entonces, ¿qué caminos deben seguir las instituciones? Mediante la experimentación y el avance progresivo, las instituciones pueden llegar a evitar un rechazo frontal de parte del personal docente e ir conformando una política consistente que sirva a la comunidad en su conjunto. El control estricto del apoyo a la calidad de la enseñanza se ha impuesto como un medio para alentar el respaldo de la comunidad académica y evitar así atraer tan sólo a los profesores más motivados. Los procesos de aprendizaje y de enseñanza se basan en una estructura institucional flexible, un mayor grado de autonomía del profesorado y un mayor nivel de cooperación entre los estudiantes y sus profesores.

En numerosos casos, las instituciones tienden a ofrecer programas de evaluación o sesiones de formación para sus docentes sin establecer claramente la misma noción de calidad, que aparece entonces como impuesta desde fuera. Es mucho mejor explorar primero el tipo de conocimientos que los estudiantes deberían poseer al final de su carrera universitaria, y el tipo de resultados que los programas deberían tener como meta para asegurar la incorporación social y económica de sus egresados. Las instituciones que trabajan en esta dirección han definido lo que significa calidad y también el papel que deben desempeñar los docentes en el proceso de aprendizaje. Esta reflexión requiere tiempo, convicción, motivación y apertura de espíritu. Finalmente, se debe definir más claramente el apoyo que los docentes van a necesitar para cumplir con su cometido, así como las condiciones que permitirían a los estudiantes alcanzar sus metas de aprendizaje.

Tras un periodo inicial, la institución que quiere aplicar una política de calidad educativa eficiente suele establecer una organización específica, apoyada por personal especializado encargado de diseñar los instrumentos necesarios. La creación de un servicio dedicado

a la calidad de la enseñanza es el primer paso para el establecimiento de una política más ambiciosa. Desde el momento en que se le haya conferido un estatus oficial a la calidad de la enseñanza en el organigrama de la institución, se asegura el reconocimiento de todos y legítimas intervenciones en todos los departamentos.

El éxito de iniciativas para la calidad, respaldadas por las instituciones, depende mayormente del compromiso de los distintos jefes de departamentos que promueven el espíritu de la calidad de la enseñanza y permiten su implantación operacional. En instituciones multidisciplinarias de gran envergadura, que ya han adoptado sistemas muy descentralizados, los departamentos son dueños de las decisiones acerca de sus actividades y por lo tanto deben asumir un alto grado de responsabilidad. Los máximos responsables institucionales deben ser capaces de conferir ímpetu y coordinación a los jefes de departamentos, recurriendo a las instalaciones y plataformas de discusión apropiadas.

Aún en el caso en que la evaluación de la calidad de la enseñanza haya sido aceptada en principio, en realidad puede ser ignorada. Todas las instituciones han establecido instrumentos de evaluación para controlar sus acciones, pero dado que la enseñanza es algo que se aprecia mediante actividades e indicadores de esfuerzos, las instituciones luchan por crear instrumentos de evaluación fiables para medir el impacto de la calidad educativa. La demostración de que existe un enlace causal entre la enseñanza y el aprendizaje sigue siendo problemática para muchas instituciones; si bien la calidad de la enseñanza es un factor que influye en los resultados educativos, resulta difícil aislar (y por lo tanto apoyar) los factores que afectan más directamente los resultados educativos. A falta de herramientas de evaluación apropiadas, muchas instituciones han recurrido a medios más imaginativos, por ejemplo indicadores más cualitativos.

Las iniciativas para la calidad de la enseñanza tienen un impacto tangible sobre la enseñanza y sobre la investigación:

- Los profesores se vuelven más conscientes de cuál es el objetivo por alcanzar; al enseñar más allá de sus propias áreas de conocimientos, entienden mejor su papel como individuos y también como parte de un proyecto educativo, y esto les permite enlazar sus propias expectativas con las del programa o de la institución, en términos de resultados educativos. El impacto sobre la pedagogía es discutible, aún y a pesar del reducido número de mediciones cuantitativas. En particular, las iniciativas para la calidad de la enseñanza promocionan el uso de la informática para la mejora de la pedagogía y para analizar las interacciones entre profesores y estudiantes. En el caso de las instituciones que son totalmente autónomas para el diseño de sus programas, las iniciativas para la calidad de la enseñanza ayudan a los docentes y a los responsables a redefinir los objetivos y el contenido de los programas.
- Los instrumentos y las políticas que son beneficiosas para la calidad de la enseñanza tienden a ser positivas también para las actividades de investigación. Cada vez son más las instituciones convencidas de elevar la calidad de su enseñanza al combinar la orientación profesional y la investigación.

Las instituciones deben reforzar la sinergia entre todas las políticas aplicadas en su seno. La gran mayoría de las instituciones estudiadas relacionan su compromiso con la calidad de la enseñanza con políticas informáticas, dado que las *intranet* y los foros de debate constituyen poderosas herramientas de comunicación para la comunidad académica y para los estudiantes. La conexión con

las políticas de recursos humanos constituye la segunda sinergia mencionada por las instituciones participantes del estudio. Nuevos tipos de estrategias educacionales han empujado a las instituciones a buscar medios de enseñanza más apropiados. La interacción entre el apoyo al estudiante en sus actividades de aprendizaje y las iniciativas tendentes a aumentar la calidad de la enseñanza se está desarrollando poco a poco, aunque convendría estimularla aún más.

Las instituciones más capaces de diseminar las iniciativas para elevar la calidad de la enseñanza son las de pequeña y mediana envergadura, porque sus procesos de toma de decisiones se caracterizan por una mayor fluidez y simplicidad. Sin embargo, el gran tamaño de algunas instituciones también puede resultar positivo para la calidad de la enseñanza ya que permite multitud de iniciativas innovadoras.

Independientemente de su tamaño, todos los departamentos deberían ir en la misma dirección, atenerse estrictamente a la estrategia establecida y respetar el marco temporal. Una cultura de calidad a nivel institucional puede resultar mejor si se desarrolla mediante distintas iniciativas: consolidación de iniciativas de base, experimentos a pequeña escala a nivel de curso o de programa, réplica de experiencias exitosas, uso de la evaluación de la calidad de la enseñanza como vehículo de debate, así como la participación del personal técnico y administrativo para mediar entre el cuerpo docente y los estudiantes.

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PARA LAS INSTITUCIONES

Este capítulo recoge las implicaciones del compromiso con la calidad de la enseñanza para todos los actores institucionales: los máximos responsables de la institución, los profesores, los estudiantes y las unidades de calidad de la enseñanza. Examina cómo se puede contribuir a la reflexión sobre los indicadores de resultados para la educación

superior, para poder relacionar la calidad de los esfuerzos con la calidad de los resultados. Se recomienda un enfoque pragmático para enlazar las prácticas y las herramientas entre los cuatro grupos de actores institucionales.

El mismo concepto de “calidad de la enseñanza” es complejo y se presta a toda una serie de definiciones e interpretaciones; por lo tanto, este estudio ha adoptado un enfoque pragmático, basado en la manera en que las instituciones definen la calidad en sus propias circunstancias.

A lo largo de las últimas décadas, los cambios registrados en el perfil estudiantil y en los requisitos de conocimientos han tenido un impacto decisivo sobre los contenidos curriculares y los métodos de enseñanza. Por lo tanto, conviene ver la calidad de la enseñanza en su dimensión dinámica, como el resultado de una serie de cambios contextuales dentro del marco universitario, por ejemplo, la internacionalización de los estudios y la misión adicional que se encomienda a la educación (innovación, desarrollo cívico y regional), para producir una fuerza de trabajo adecuadamente formada para enfrentarse a las exigencias del siglo XXI.

Introducir una política institucional efectiva, de cara a la calidad de la enseñanza, supone unir la sinergia entre dos grupos de factores:

- Factores externos a las instituciones, a nivel nacional y frecuentemente también a nivel internacional (por ejemplo, el proceso de Bologna en Europa), que funcionan como coadyuvantes o catalizadores y puedan favorecer un clima propicio a establecer el nivel de prioridad de la calidad de la enseñanza.
- Factores internos de cada institución: el contexto institucional (por ejemplo, el desarrollo de una cultura de calidad interna, la participación de los estudiantes en los asuntos académicos) y circunstancias específicas (por ejemplo,

el nombramiento de un nuevo rector) pueden afectar el ritmo de desarrollo de iniciativas para la calidad de la enseñanza. En el seno de las instituciones existen zonas que se hallan más o menos abiertas a las influencias de las iniciativas para la calidad de la enseñanza y cuya influencia varía en el tiempo.

La gran mayoría de las iniciativas aceptadas por las instituciones para favorecer la calidad de la enseñanza (por ejemplo los programas de evaluación o formación de docentes) son empíricas, y van supliendo necesidades concretas a medida que se presentan. Las iniciativas inspiradas por la literatura académica son escasas.

Para las universidades, la consolidación de varias iniciativas en un todo coherente sigue siendo, a largo plazo, un esfuerzo no lineal sometido a presiones de todo tipo. No existen modelos que seguir, sólo están un sinfín de condiciones que cumplir obligatoriamente. Las instituciones deben entender que es el propio entorno directo de una universidad el que, más que nada, conforma los límites del compromiso con la calidad de la enseñanza, y también que se precisa un compromiso serio y constante de parte de los responsables máximos de la institución para conseguir dicha calidad de la enseñanza. Se deben alentar iniciativas de base de los docentes, emplazarlos en un entorno propicio a la enseñanza y al aprendizaje, apoyarlos con eficacia y estimular la reflexión sobre el papel de la enseñanza en el proceso de aprendizaje para fomentar una mayor calidad de enseñanza.

Las instituciones que más se han adelantado en este campo de la promoción de la calidad de la enseñanza han explicitado el papel del docente y su misión en el proceso de aprendizaje, y saben transmitir su convicción de que la calidad de la enseñanza es una área de desarrollo fundamental. En ningún caso el tamaño o la especificidad de una institución representa un obstáculo para el desarrollo de

políticas institucionales, siempre que se cuente con gestores claramente comprometidos, y que no falten las instalaciones o los fondos necesarios para asegurar la calidad de la enseñanza a largo plazo.

El compromiso de parte de todos los que participan de la vida universitaria, y sobre todo de los docentes, es crucial para asegurar el éxito de cualquier política que tenga por meta mejorar la calidad de la enseñanza. La participación alienta la dedicación y la motivación del profesorado cuando se inicia desde la misma concepción de una acción, o de una política en la cual se mencione explícitamente su función educativa. La participación de los decanos de las facultades resulta vital, ya que éstos representan el enlace entre los órganos que establecen las políticas y los profesores que las aplican: alientan los intercambios de ideas estratégicas, establecen y apoyan grupos de prácticas y favorecen la innovación en el día a día de las aulas.

El despliegue de las políticas para la calidad de la enseñanza también engarza con la capacidad de toda institución de hallar un equilibrio entre la parte estrictamente técnica del impulso a la calidad (por ejemplo, el desarrollo de cuestionarios de evaluación) y los temas de fondo (por ejemplo, evaluar el valor añadido aportado por las iniciativas educativas en relación a los objetivos curriculares). Evidentemente, las metas relacionadas con la calidad de la enseñanza no se pueden reducir a, o conseguir mediante simples mejoras técnicas o la extensión de mecanismos existentes. También es cierto que estas cuestiones fundamentales pierden importancia si no son respaldadas por acciones específicas consideradas útiles por la comunidad académica. Es una cuestión de equilibrio, adaptado a la cultura y al *modus operandi* de cada institución particular.

Las iniciativas para la calidad de la enseñanza han realzado el papel de la enseñanza en el proceso de transformación educativa, han refinado la interacción entre la investigación

y la enseñanza y han cultivado la cultura de la calidad en el seno de la comunidad académica. Sin embargo, las instituciones necesitan desarrollar estrategias de evaluación innovadoras para poder medir el impacto de su apoyo a la calidad de la enseñanza.

El sector de la enseñanza superior está todavía por entender la relación causal entre su compromiso educativo y la calidad de los resultados educativos. Esto se debe a las diferencias de enfoque existentes entre el trabajo de un profesor y las actividades de aprendizaje, que dificultan el establecimiento de una relación causal medible entre los esfuerzos hechos y los resultados conseguidos, si bien no cabe la menor duda de que dicha relación existe. Las instituciones tienden a medir sus iniciativas exclusivamente mediante indicadores de actividades y recursos (por ejemplo, la estructura curricular, el uso de tecnología educacional y cifras de matrículas), mientras que los resultados educativos vienen determinados por numerosos factores que derivan de variables contextuales (por ejemplo, características de los estudiantes y del profesorado), y del ambiente en que se da la enseñanza (por ejemplo cómo se enseña, la pedagogía y las instalaciones). La exploración de las correlaciones entre las iniciativas, los procesos y los resultados de la educación superior reclama actitudes vanguardistas e instrumentos de evaluación adecuados.

El apoyo a la calidad de la enseñanza suele poner de relieve la responsabilidad de los profesores en el proceso de aprendizaje y justifica que las instituciones tengan que ayudarles en el cumplimiento de su cometido.

IMPLICACIONES DEL COMPROMISO HACIA LA CALIDAD DE LA ENSEÑANZA PARA LOS ACTORES INSTITUCIONALES

Para los máximos responsables

Los órganos de máxima responsabilidad y de toma de decisiones dentro de la institución desempeñan un papel fundamental en

la generación de la cultura de calidad institucional. Son, frecuentemente, iniciadores de iniciativas para la calidad de la enseñanza y su actuación afecta directamente el resultado de estas iniciativas.

Se requiere un compromiso constante en relación a la calidad de la enseñanza de parte de los máximos responsables de la gestión institucional para que puedan dirigir la institución en su conjunto hacia la meta común de mejorar la calidad de la enseñanza. Estos responsables deberán preocuparse por motivar a los distintos decanos y a los jefes de los departamentos. Estos últimos, por su posición entre los órganos de decisión de la institución y los profesores en las aulas, alientan los intercambios de ideas estratégicas y favorecen la innovación en el día a día de las aulas. Además, discurren sobre los medios necesarios para la puesta en práctica y la operatividad, la medición de los progresos y la identificación de los problemas.

El involucrar al profesorado en la definición de las iniciativas en relación a la calidad de la enseñanza asegura que estas iniciativas correspondan efectivamente a necesidades reales, y también promueve un gran sentimiento de pertenencia. Cada iniciativa requiere tiempo, recursos humanos, fondos e instalaciones para su planificación y puesta en práctica. Debe existir un vehículo efectivo para el debate y para compartir experiencias, y quizás también una unidad específica o cualquier otro medio para encauzar el apoyo institucional. Las oportunidades pueden también surgir de factores externos que alienten las reflexiones institucionales en torno a la calidad.

Los máximos responsables deberán convencer a toda la comunidad (incluidos la administración y los estudiantes) de la necesidad de acoger una cultura de calidad. Se deberá movilizar a los estudiantes, escuchar sus opiniones y sus contribuciones a la definición de la calidad de la enseñanza y al diseño de iniciativas específicas.

Para los profesores

Gran parte del éxito del apoyo a la calidad de la enseñanza depende de su aceptación por el profesorado y del uso de los instrumentos que estén a su disposición. Las iniciativas para la calidad de la enseñanza ofrecen a los profesores la ocasión de pensar su papel en este proceso; estas iniciativas les ayudan a enseñar mejor. Conseguir el compromiso del profesorado en la práctica, y su adaptación correspondiente, es realmente vital.

La enseñanza sobre una base tecnológica (por ejemplo, plataformas de aprendizaje), las *intranet* y los foros de debate constituyen herramientas pedagógicas que pueden mejorar la interacción estudiante-profesor y sirven para evaluar los progresos del estudiante.

Es importante relacionar las prácticas y las herramientas con la política institucional de calidad de la enseñanza, además de relacionar las expectativas de los profesores con las de la institución, en términos de resultados de aprendizaje.

Los profesores son los actores centrales en la reflexión sobre los criterios de evaluación de la calidad de la enseñanza. ¿Qué aspectos se han de afrontar y qué cambios se deben efectuar? Es deseable que colaboren con las unidades de calidad para el diseño y puesta en práctica de los currículos.

La definición de calidad de la enseñanza está relacionada con los valores, aptitudes y actitudes de cada profesor; la enseñanza es una actividad dinámica, con aspectos fuertemente subjetivos que dependen de filosofías y valores personales y colectivos.

La progresión profesional del profesor puede quedar influida por el hecho de que la temática de la calidad de la enseñanza esté cobrando cada vez mayor importancia, y también por el hecho de que las instituciones estén buscando formas de premiar a los profesores que se hallen comprometidos con la calidad de la enseñanza.

Para los estudiantes

Los estudiantes, es decir, los máximos beneficiarios de las iniciativas para la calidad de la enseñanza, se están convirtiendo en una fuerza que potencia la calidad de la enseñanza.

Los estudiantes pueden colaborar con los profesores y los máximos responsables en la definición de la iniciativa (y del mismo concepto de calidad de la enseñanza), manteniendo la interacción y exponiendo sus dudas sobre la enseñanza, el entorno académico, la calidad de los contenidos o las actitudes de sus profesores. Pueden contribuir aún más si se les invita a formar parte de los órganos de decisión, o si se les utiliza como expertos de evaluación junto con expertos académicos.

Los grupos estudiantiles pueden traer nuevas ideas e influir en la política institucional sobre la calidad de la enseñanza mediante debates y exponiendo problemas.

Para las unidades de calidad de la enseñanza

Estos cuerpos especiales dedicados a la puesta en práctica y control de las políticas de calidad de la enseñanza desempeñan un papel esencial con su apoyo, sus explicaciones y su defensa de la política general de la institución en relación a la calidad de la enseñanza.

Las unidades de calidad ayudan al profesorado a utilizar los instrumentos y a concentrarse en su misión principal. Se aseguran de que la política institucional en materia de calidad de la enseñanza sea entendida y puesta en práctica por los profesores.

Si su misión final es promover a la institución, el papel intermediario consiste en comunicar la importancia de la calidad de la enseñanza, diseminar la cultura de la calidad en el

conjunto de la institución, facilitar el trabajo de colaboración y la fluidez de la información.

Las unidades de calidad deberían reconsiderar su papel de elemento de reflexión (por ejemplo en la definición de la calidad) además de sus funciones más técnicas. Incorporar profesionales, como pedagogos y psicólogos, puede añadir valor a sus actividades en el campo de la calidad de la enseñanza.

La definición de las prácticas se puede combinar muy logradamente con la investigación en el campo de las ciencias de la educación, para mejorar el entendimiento de la relación entre el proceso de enseñanza y los resultados de aprendizaje.

La experimentación es muy útil para desarrollar nuevos métodos de medición y evaluación. La difícil tarea de establecer con claridad la relación entre la enseñanza y el aprendizaje se puede ir adelantando mediante una cuidadosa puesta a prueba de los métodos innovadores y un seguimiento de los indicadores.

Ser receptivo y mejorar las herramientas de comunicación para recoger las sugerencias de los profesores y de los estudiantes ayuda a perpetuar el mejoramiento. Mantener el contacto con cada departamento y con los profesores les permitirá dedicar la atención que merecen las especificidades disciplinarias, y permitirá a los profesores traducir las necesidades más típicas en herramientas precisas.

Las aportaciones externas y los ejemplos de buenas prácticas se pueden utilizar con un enfoque abierto que permita crear una red de comunicación con las agencias encargadas de garantizar la calidad y con socios externos, así como favorecer el juego interactivo entre varios actores internos o externos.

El compromiso con la calidad de la enseñanza

Resumen de las implicaciones para los actores institucionales

