

Selección de centro, comunicación y concepto de calidad

Pello Aramendi Jáuregui

Universidad del País Vasco

Fecha de recepción: 02-05-06

Fecha de aceptación: 30-06-06

Resumen

El artículo comenta algunos aspectos relacionados con la selección de centro educativo por parte de los padres y madres. El escenario educativo en la última década ha cambiado de forma considerable. La baja natalidad, el exceso de oferta, la competitividad, las políticas conservadoras, las restricciones económicas, etc. han motivado el desarrollo del concepto de «mercado educativo»: los centros publicitan su oferta y los «clientes» seleccionan («compran») el modelo de enseñanza que más les interesa.

Ante esta coyuntura ¿por qué criterios se rigen los padres y madres para seleccionar un centro educativo para sus hijos/as? En el artículo proporcionamos algunos datos en torno a los indicadores y variables que manejan las familias para tomar esta decisión.

Finalmente, abordamos el complejo tema del marketing, la publicidad, la comunicación interna y externa en los centros educativos y las responsabilidades que deben asumir los equipos directivos en esta cuestión.

Palabras Clave: Captación de alumnos/as, imagen de centro, comunicación, calidad de la educación, dirección de centros educativos.

Summary

This article comments on certain aspects relating to how parents select schools for their children. The educational scene in the last decade has changed considerably. Low birthrates, an excess of offer, competition, conservative politics, financial restrictions, and other factors have brought about the development of an "educational market" in which schools advertise their offer and "clients" select or "purchase" the educational model that most interests them.

Faced with this situation, what criteria do parents follow when selecting a school for their children? In the article we provide data on indicators and variables that families use to reach a decision.

Finally, we confront the complex subject of marketing, publicity, and internal and external communications in schools.

Key words: captivate students, public image of the centre, communication, quality of the education, educative headmasters

1. Introducción

En primera instancia me gustaría matizar una cuestión. En Euskadi denominamos «matriculación» al proceso de captación de alumnos por parte de

los centros educativos. Los bajos índices de natalidad que padecemos estas dos últimas décadas (las más bajas de Europa) obligan a las escuelas a publicitarse y a competir entre ellas para lograr el máximo número de estudiantes. La escasez de alumnos ha producido la crisis y el cierre de bastantes centros educativos en los últimos años.

La década de los ochenta fue una época donde se consolidó el sistema educativo democrático en el estado español. Se hizo realidad una aspiración muy anhelada por la ciudadanía: el derecho a la educación. La LODE (Ley Orgánica del Derecho a la Educación), posibilitó la constitución y estructuración legal de una doble red de centros (sector público y privado), el derecho a crear y dirigir centros privados, la regulación de la elección de escuela y la participación en la enseñanza de los padres. Sin embargo, en la década de los noventa, los ideales neoliberales y conservadores emergen con fuerza en las sociedades europeas. Pasamos de la defensa de unas políticas educativas igualitarias y tuteladas por el Estado, a impulsar líneas de acción más conservadoras. Los centros compiten entre ellos debido a la escasez de alumnos, los presupuestos destinados a la educación sufren recortes y el movimiento eficientista y privatizador amplía sus dominios, cambiando en poco tiempo el escenario de la «igualdad» por el de la supremacía del «mercado educativo». En este nuevo contexto se impulsa el exquisito cuidado de la imagen de los centros ante el «cliente», la utilización de los medios de comunicación de masas para publicitar la «enseñanza de calidad»; los centros y las redes educativas compiten (a veces de forma desleal) para llevarse una porción mayor de un tesoro llamado «alumno/a»; surgen conflictos de intereses entre sectores educativos (público y privado); las políticas educativas y las líneas de acción de los poderes públicos, municipios, federaciones y gobiernos son aplaudidas por unos y rechazadas por otros; las estrategias subterráneas y micropolíticas florecen entre centros próximos que ofertan modelos educativos similares, compitiendo entre sí para lograr la supervivencia de su «producto» en el «mercado».

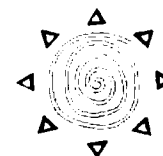
Por otra parte, los «padres-clientes» son cada vez más conscientes de la importancia de una buena educación. El «producto educativo» es considerado fundamental por la incidencia en el futuro estatus social de quien lo «consume». Este es el escenario habitual y actual (creado por las políticas neoliberales-conservadoras y privatizadoras) en el contexto español a comienzos de siglo. Todos estos términos mercantiles entrecomillados pretenden reflejar mi discrepancia con respecto a estos conceptos tan extraños para los educadores.

2. La publicidad institucional

A causa de la citada competitividad entre los centros, la imagen de la organización escolar (marketing institucional) es una variable a la que se le está prestando mucha atención. Los centros educativos en Euskadi, especialmente en la época de captación de alumnos, efectúan un envío masivo de mensajes a la sociedad publicitando su «producto».

El concepto de marketing se define como «el análisis, planificación, implantación y control de programas cuidadosamente diseñados para producir cambios voluntarios de valores en mercados-meta con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales. El marketing implica el diseño de las ofertas de las organizaciones para identificar las necesidades y deseos de los usuarios, usando el precio adecuado, la comunicación y la distribución para informar, motivar y servir a los clientes» (Kotler, en Quintanilla Pardo, 1989:14). En definitiva, es el resultado de un proceso planificado, estratégico y consciente, que requiere un control constante de los mensajes, con el propósito de que el cliente perciba una idea clara y positiva del «producto».

Como hemos comentado anteriormente, uno de los aspectos fundamentales y más atractivos del marketing de los centros educativos es la gran cantidad de medios



y la riqueza de métodos utilizados para publicitarse. Como estrategia general, los centros educativos recurren a diversidad de medios. Habitualmente seleccionan más de un recurso tecnológico para difundir la información al usuario. Entre la variada lista de procedimientos vamos a destacar los más convencionales:

- La entrevista individual: su objeto es informar a la familia en torno a las características de su proyecto educativo.
- La reunión-asamblea de nuevos padres potenciales. Organización de actividades conjuntas (conferencias) para dar a conocer y publicitar el centro.
- Las jornadas de puertas abiertas: muestran a los futuros usuarios las instalaciones del centro y las peculiaridades de la institución.
- La prensa: tiene un impacto inmediato, un alto nivel de atención del lector y posibilita la ampliación del mensaje. Se convoca a los medios de comunicación, locales, regionales, etc. y mediante una rueda de prensa difunden notas y noticias relacionadas con el colegio. Generalmente se expone la información oralmente y se entrega un press-book o dossier a los informadores.
- La publicidad directa por correo: folletos publicitarios formales. Es muy selectiva, tiene la posibilidad de utilizar diferentes formatos, etc.
- El teléfono: llamando individualmente a cada usuario potencial (telemarketing). Es una estrategia agresiva y que atenta contra la intimidad de las personas.
- La televisión: por medio de esta tecnología, muchos centros no sólo se publicitan a nivel individual, sino también como sector de la enseñanza (centros públicos, privados-religiosos, ikastolas...). La televisión tiene prestigio, gran cobertura, es agresiva, combina muchos efectos y es muy eficiente en la transmisión e impacto de los mensajes.
- Los vídeos: algunos centros regalan vídeos publicitarios a las familias con el propósito de informar acerca de las características de sus proyectos educativos.
- Internet: hoy día son numerosos los centros que poseen sus propias páginas web. Este medio no tiene demasiado impacto por la dificultad añadida de acceso a la red. Es decir, no todas las familias poseen computador en su domicilio.
- Las revistas: tienen la cualidad de diferenciar certeramente al público por sectores de población.
- La radio: muy apta para alcanzar altos niveles de frecuencia, amplia cobertura, diseño rápido y sencillo del mensaje.
- Las presentaciones asistidas por ordenador o los grandes show mediáticos que se realizan en los centros para exponer las peculiaridades de su proyecto educativo.

Todos estos medios y estrategias de difusión de la información se caracterizan por ser muy selectivas (se centran en un sector de la población muy determinado), intensivas (la información se concentra en épocas muy puntuales y específicas del curso académico) e impactantes (pretender atraer la atención de los padres).

3. La selección de centro: una responsabilidad familiar

Como afirmábamos anteriormente, los centros intentan ofrecer su mejor imagen a los padres para vender su «producto». La familia es el principal agente

educativo en nuestra sociedad. Su función formadora y socializadora se ciñe a la transmisión de una serie de valores, hábitos y conocimientos con el fin de satisfacer unos objetivos y propósitos determinados. La función social de la familia se basa, fundamentalmente, en definir un modelo educativo para su hijo-a y lograr el afianzamiento y desarrollo de su personalidad. Pero como consecuencia de los cambios sociales (fundamentalmente por el acceso de los dos cónyuges al mundo laboral), los progenitores deben delegar diversas funciones en la escuela. Aunque los padres cedan ciertos ámbitos educativos a los docentes, esta coyuntura no debe ser pretexto para inhibirse, desentenderse y olvidarse de sus obligaciones esenciales como educadores. Ellos son los máximos responsables en lo que respecta a:

- La definición del modelo educativo que quieren para sus hijos, de acuerdo con sus convicciones y creencias.
- Elegir conscientemente el centro escolar que mejor responda a sus ideales. La escuela es su colaboradora más estrecha (y no su sustituta) en la formación y educación de los hijos.
- Participar e intervenir en el centro escolar para conseguir que su modelo educativo se haga realidad.

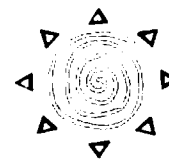
En definitiva, es función esencial de los padres implicarse en la selección del centro y modelo educativo deseado para sus hijos. A la llegada de la edad escolar, los padres se encuentran en la tesitura de tener que elegir un modelo educativo acorde con sus ideales, creencias e ideología. Esta toma de decisión implica la valoración y selección de alternativas en función de un objetivo determinado. Los padres barajarán, por tanto, diversas posibilidades en función de sus pretensiones y, esencialmente, por la oferta educativa existente en su entorno cercano.

En este proceso selectivo, uno de los términos «estrella» y que, posiblemente, mayor influencia posee en la selección de centro, es la concepción de la «calidad de la educación». Hoy día, casi todos los miembros de la comunidad educativa utilizan este término pero, ¿qué es lo que entendemos por calidad?, ¿cómo la perciben las familias?, ¿la definición de este concepto por parte de los padres y profesionales de la educación es semejante? Me atrevo a dar un paso más: ¿Es similar el concepto de «calidad de la educación» percibido por los profesionales de un centro privado religioso y los de un centro público de zona marginal?, ¿Cómo evaluamos la consecución de la calidad en los centros educativos?, ¿Cómo se traducen las características de los centros eficaces y eficientes en indicadores concretos y evaluables?

El nivel académico de los alumnos, la formación del profesorado, el modo de impartir la enseñanza, la definición concreta de «buen funcionamiento del centro», la especificación en indicadores específicos de las características pedagógicas de las escuelas que imparten esa calidad, etc., no están todavía suficiente y claramente definidos. Como afirma De La Orden (1996:13) «la deseabilidad de la calidad contrasta con la imprecisión de su concepto. Individuos y grupos difieren en la concepción de la calidad y, consecuentemente, en cuáles son los criterios más apropiados para lograrlo». Igualmente Berry (1992) afirma que «si usted no puede definir la calidad tampoco podrá medirla y si no puede medirla, tampoco sabrá si la ha logrado». Opino que el concepto de calidad de la educación es un término muy extendido y con muchos defensores: ¿Quién no desea una buena educación para sus hijos?

4. El concepto de calidad de la educación: lo que algunos padres-madres desconocen

Aunque nos posicionamos a favor de los movimientos pedagógicos renovadores y relacionados con el logro de la calidad en la educación para toda la ciudadanía



(ricos y pobres), debemos matizar y criticar algunos de sus postulados. Como introducción a esta cuestión nos atrevemos a explicitar algunas circunstancias y elementos oscuros de este planteamiento.

En primer lugar, debemos decir que este movimiento es importado del ámbito industrial (con un fuerte matiz economicista). La escuela no es una organización empresarial. Los procesos educativos son bastante más complejos que los empresariales y, además, son bastante más difíciles de estandarizar y formalizar (son menos objetivos).

En segundo lugar, la definición del concepto de calidad está vinculada a las ideologías, creencias y valores. Las sociedades conservadoras perciben este concepto de un modo diferente a los colectivos que defienden unas ideas de tipología más social. Según Marchesi y Martín (1998:34) la ideología en educación hace referencia al conjunto de creencias y valores que sostienen una determinada visión sobre las funciones de la educación y sus relaciones con el conjunto de la sociedad. Estos mismos autores distinguen dos ideologías principales: la conservadora y la pluralista.

La ideología conservadora defiende el principio mercantil de la enseñanza, por el cual el servicio educativo se convierte en un producto que hay que vender a los clientes o consumidores potenciales. Es decir, los padres elegirán el centro que más les satisface en función de sus posibilidades económicas. Esta ideología fomenta la competencia entre centros educativos, impulsa la imagen institucional basada en los resultados académicos y la libertad de elección de centro apoya la desregulación del sistema educativo y la menor intervención del poder público en ella, siendo los clientes los que regulan la oferta educativa. La ideología conservadora también incentiva la eficacia y la eficiencia («productos educativos» a menor costo) en los centros, potencian los resultados académicos, los ranking y clasificación de centros en función de sus resultados, pero olvida, hasta cierto punto, la igualdad de oportunidades, la diversidad y la integración de los alumnos menos dotados (discapacitados, marginados...).

La ideología pluralista defiende la educación pública. La educación debe ser un servicio (público) que debe garantizarse a todos los alumnos (ricos y pobres). Por tanto, rechaza las reglas del mercado en la enseñanza. Se muestra a favor de la autonomía de los centros, la existencia de variedad de proyectos y ofertas educativas, el derecho de los padres a la selección de escuela y potencia valores como la calidad, igualdad, respeto a la diversidad y libertad. Sus postulados pedagógicos impulsan las siguientes ideas:

- La descentralización administrativa: delegar responsabilidades a las autoridades locales y a los propios centros.
- La autonomía de los centros: mayor responsabilidad de la comunidad educativa en la elaboración de proyectos educativos y en la toma de decisiones.
- La participación y desarrollo profesional de los docentes: fomento de la motivación y la satisfacción de los profesionales.
- La evaluación del centro educativo: tanto externa como interna.
- La integración de alumnado con necesidades educativas especiales: discapacitados físicos, psíquicos y sensoriales, pobres, marginados, etc.
- La elección de centro: potencia la variedad de la oferta educativa por zonas, barrios, distritos o sectores para que los padres puedan elegir centro (normas de admisión públicas y comunes y criterio de proximidad de domicilio cuando la demanda supere a los puestos escolares).

Como podemos apreciar, el concepto de calidad de la educación no es unívoco. La educación es influida por múltiples factores de tipo social, político, cultural, ideológico y pedagógico.

En tercer lugar, opino que la noción de calidad varía en función de las diversas creencias y culturas de los profesionales, padres, clientes, usuarios, países, etc. El concepto de calidad está sujeto a un contexto, es decir, debe ser adaptado a entornos específicos (culturas diferentes). La noción de la calidad de un centro educativo burgués y de clase alta de Madrid y el concepto de una escuela de un barrio marginal de Barcelona son, probablemente, muy diferentes, puesto que las expectativas y necesidades de los docentes, padres y comunidad educativa en general son dispares. Defiendo la idea de que cada institución escolar defina su propio concepto de calidad en función de sus convicciones, creencias, necesidades, ideologías, pensamientos pedagógicos, etc. Esta cuestión reclama una reflexión profunda en cada comunidad educativa (padres, docentes, alumnos...) en torno a la calidad. Ésta no debe asumirse pasivamente, a priori, sin meditación alguna.

En cuarto lugar pretendo realizar una reflexión respecto a los resultados académicos obtenidos por los estudiantes. No debemos olvidar que las calificaciones están condicionadas por varios factores: el nivel sociocultural y socioeconómico de los padres, sus expectativas, los recursos disponibles, etc. Todos estos elementos «contaminan» los resultados académicos de los alumnos. Los hijos de los pobres y de los ricos no parten de la misma línea de salida en esta carrera maratónica. Las ventajas y estatus familiares y de clase social condicionan el rendimiento académico y los resultados de los estudiantes. ¿Debemos evaluar a todos los alumnos (a ricos y pobres) por igual?, ¿con la misma norma y criterio?

Respecto a los resultados académicos también existen otras cuestiones de interés: ¿Son válidas (en cuanto a contenidos) las pruebas que se administran?, ¿qué tipos de aprendizajes miden?, ¿qué asignaturas evalúan?, ¿por qué las matemáticas, las ciencias y la lengua extranjera son más importantes que la ética, los valores, la expresión corporal o las lenguas minorizadas?, ¿quizás no son lo suficientemente importantes para el desarrollo personal?

Desarrollar fielmente modelos de calidad (EFQM, ISO...) en la escuela no garantiza que los objetivos de un centro sean éticos. Es decir, ¿es loable lograr un alto nivel académico con los alumnos ricos e inteligentes en los centros (privados) que no admiten la entrada en sus aulas a los marginados, discapacitados y estudiantes con problemas económicos?

Incluso, la fundamentación teórica de los modelos de aseguramiento de la calidad es criticable. ¿Por qué y con qué justificación científica se decide que el liderazgo de la matriz-modelo EFQM vale un 10 % de la puntuación total?, ¿estos pesos específicos y ponderaciones son dogmas? Además, ¿qué entendemos por liderazgo?, ¿nos referimos a un solo líder?, ¿a más de uno?, ¿a líderes formales (director)?, ¿a los líderes informales del centro (sin cargos de responsabilidad pero, sin embargo, con gran influencia y poder entre sus compañeros)? Estas cuestiones no quedan claras.

La calidad de la educación será beneficiosa siempre y cuando posibilite la mejora de los resultados académicos, destrezas, habilidades, actitudes y valores de la mayoría de la población. De lo contrario, estos modelos ahondan las diferencias entre ricos y pobres, acomodados y marginados.

5. La selección de centro: un pequeño estudio

Hemos comentado anteriormente que los progenitores quieren lo mejor para sus hijos-as. Pero, ¿A qué parámetros atienden los padres para seleccionar un centro educativo?, ¿Cuál es la noción de la calidad que poseen?, ¿Cuáles son las variables que más peso específico tienen en la selección de centro? Las respuestas a estas cuestiones pueden ser de gran utilidad para poder analizar los conocimientos previos de los padres en torno a la «educación excelente».

En Euskadi, la captación de alumnos por parte de los centros se ha convertido, probablemente, en el fenómeno más importante y trascendental del curso académico. Esta pequeña investigación realizada en la zona de San Sebastián (País



Vasco) tuvo como objetivo fundamental el análisis de los criterios y tendencias que utilizan los padres-madres a la hora de elegir escuela para sus hijos, esto es, lo que en nuestro lenguaje profesional se denomina «proceso de matriculación». El estudio que hemos realizado en 21 centros educativos, con más de 600 padres de las comarcas colindantes a San Sebastián (300.000 habitantes), trata de identificar las variables y criterios que tienen en consideración los padres-madres a la hora de realizar la selección del centro educativo para sus hijos. Este ha sido un estudio descriptivo y correlacional, y los datos se han recogido por medio de cuestionarios dirigidos a los padres. Las variables que hemos tenido en cuenta en el cuestionario han sido, entre otras, las siguientes: nivel socioeconómico y sociocultural de las familias, etapas de enseñanza que posee el centro (Educación Infantil, Primaria, Secundaria...), el nivel de conocimientos de euskera (lengua autóctona del País Vasco) de los padres, confesionalidad (religión católica), red o sector educativo (público-privado), tamaño del centro, número de habitantes de la ciudad, número de matrículas del centro, modelo lingüístico (centros que imparten sus asignaturas totalmente en euskera, en español o en ambos idiomas), ubicación del centro (céntrica, periférica o rural), servicios complementarios y extraescolares (autobús, comedor, actividades complementarias, extraescolares, deportes, actividades culturales...), características de la institución referentes a su proyecto educativo (enseñanza de idiomas -euskera, inglés, francés, alemán- disciplina, valores...), recursos (instalaciones, número de docentes y recursos humanos, materiales didácticos...), aspectos relacionales y motivacionales (implicación del profesorado...), funcionamiento general, imagen del centro, etc. Vamos a aportar, muy resumidamente, los datos obtenidos en el estudio:

- En relación a la red educativa, se constata que los padres que matriculan a sus hijos en la escuela pública son proclives a darle más importancia al euskera (idioma autóctono del País Vasco) que los que eligen la red privada. Éstos le otorgan mayor trascendencia a otras características y peculiaridades educativas como, por ejemplo, los resultados académicos de los alumnos, la enseñanza del inglés, la religión, la implicación del profesorado y la calidad del director de la escuela.
- En torno al tamaño de los centros, se ha comentado anteriormente que los padres de nivel medio-alto, tanto socioeconómico como sociocultural, tienden a elegir centros de mayor tamaño. Estos padres otorgan mucha importancia a variables como los resultados académicos obtenidos, los servicios e instalaciones que ofrece el colegio (extraescolares, deportes, actividades culturales, autobús, servicio de comedor, etc.) y las etapas de enseñanza que se imparten en la institución. Los padres que matriculan a sus hijos en centros medianos y pequeños valoran positivamente variables como la cercanía del centro y la implicación de éste en las actividades de su barrio y entorno próximo.
- Respecto a las etapas de enseñanza, hay que constatar que existe una tendencia general: a más etapas de enseñanza (mayor tamaño) ofertadas por el centro más matrículas (más captación de alumnos) obtiene por curso académico. Por otra parte, la mayoría de los padres de nivel socioeconómico y sociocultural medio-alto eligen centros con varias etapas educativas (Educación Infantil, Primaria, Secundaria...). Estos colegios, que generalmente son los más grandes en cuanto a número de alumnos, muestran una buena imagen de cara al exterior y los padres opinan que poseen mejores instalaciones que los centros medianos y pequeños.
- En lo referente al nivel de conocimiento del euskera de los padres, los que lo hablan, tienden a matricularlos en modelos monolingües (sólo en euskera), mientras que los que no dominan el idioma autóctono, se inclinan hacia la matriculación de sus hijos en colegios de modelos lingüísticos bilingües (en ambos idiomas, en euskera y castellano).
- Los padres que eligen para sus hijos-as centros donde no se imparte la asignatura de religión, valoran más el euskera que los padres que los

matriculan en centros confesionales (católicos). Éstos conceden más importancia a variables como la disciplina, los resultados académicos del alumnado, las características pedagógicas del centro y las instalaciones que posee. Los padres que matriculan a sus hijos en centros no religiosos son más proclives a elegir colegios del sector público, mientras que las familias que seleccionan centros católicos se inclinan, sobre todo, por el sector privado.

- En relación al número de matrículas, se puede constatar que los centros que mayor número de matrículas obtienen (mayor cantidad de alumnos) durante el curso, se caracterizan por las siguientes peculiaridades: los padres tienen un nivel socioeconómico y sociocultural medio-alto, conceden mucho valor a la disciplina de los estudiantes, la imagen y prestigio del centro, la enseñanza de la religión como asignatura, el servicio de autobús y comedor, la oferta de varias etapas educativas por parte de la escuela (Educación Infantil, Primaria, Secundaria...), el buen funcionamiento de la institución, el nivel académico de los alumnos (resultados y calificaciones obtenidos en la institución), las instalaciones del centro (aulas, espacios de recreo, deportes y descanso...), la enseñanza del inglés y las actividades extraescolares (deportes, actividades culturales, bus, servicio de comedor...).

Después de este análisis, se efectuó una recodificación o agrupamiento de todas las variables en cinco grandes macrovariables: las relacionadas con las características del proyecto educativo (euskera, inglés, religión, etapas de enseñanza, guardería...), los recursos del centro (número de profesores/alumno-ratio-, instalaciones del centro...), los aspectos relacionados con las actitudes y el sistema relacional (disciplina y convivencia, implicación del profesorado, vínculos familiares, hermanos y amigos en el centro...), otros servicios (comedor, autobús, actividades extraescolares...) y las variables de tipo general (red educativa, imagen del centro...). La vinculación de estos grupos de variables con la matriculación obtenida por el centro es la siguiente: las variables más relacionadas con la matrícula del centro, por orden, de mayor a menor, son las referidas a las características del proyecto educativo (euskera, inglés, religión y etapas de enseñanza), seguidamente los recursos que posee el centro (instalaciones, espacios, materiales, tecnologías...), después están los factores relacionados con las actitudes y el sistema relacional (disciplina, convivencia, seguridad, relaciones, valores...), las variables de tipo general (red educativa, prestigio e imagen de la institución...) y, finalmente, las características relacionadas con los servicios no docentes (autobús, comedor, deportes, actividades culturales, etc.) ofertados por la institución.

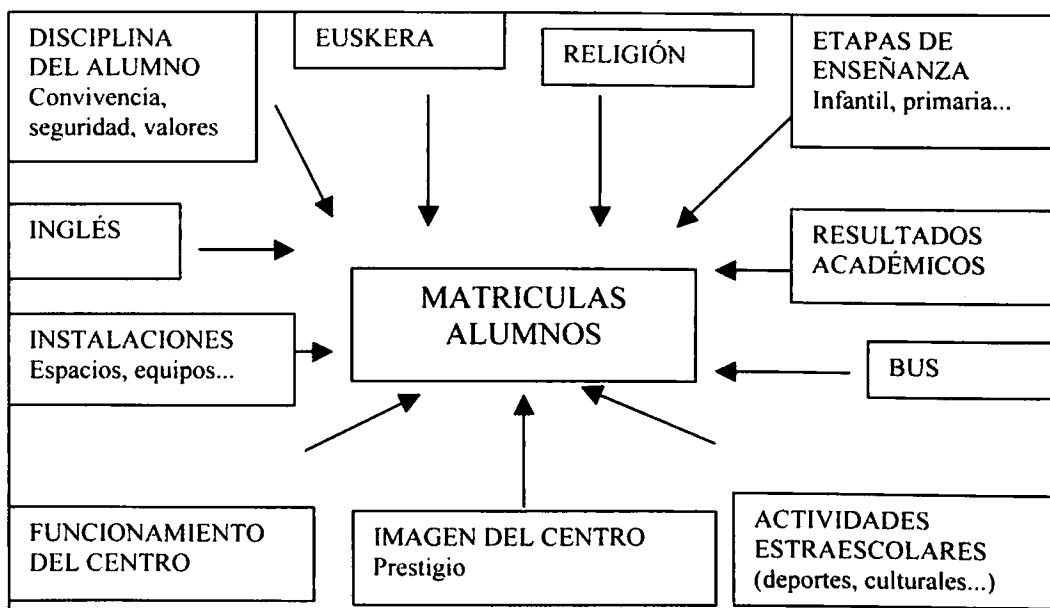


Figura 1: Perfil de los centros con mayor número de matrículas.



El análisis de estos datos posibilita la identificación de una serie de variables que tienen su influencia en la elección de centro educativo por parte de los padres. Pero también hemos de decir que este tipo de investigación exploratoria y descriptiva nos plantea una serie de interrogantes como las siguientes: ¿Cuáles son las características educativas que poseen los centros con mejor imagen?, ¿cómo conciben los padres el concepto de calidad de la enseñanza?, ¿qué diferencias existen entre los sectores sociales (ricos y pobres) respecto al concepto de calidad?, ¿cuáles son las características pedagógicas, curriculares, organizativas, etc. que más influyen en los padres a la hora de seleccionar un centro educativo para sus hijos-as?, ¿qué fuentes de información consultan para efectuar la selección de centro?... Estas y otras interrogantes pueden plantear puntos de partida para nuevos estudios.

6. El rol del equipo directivo y la imagen de centro

Comentábamos anteriormente que los centros educativos difunden sus mensajes hacia el entorno, esencialmente, para captar más alumnos. El deseo de proyectar una buena imagen a nivel social es un objetivo anhelado por la mayoría de las escuelas. A la hora de analizar esta cuestión, por inercia, nos ceñimos o nos escoramos hacia la percepción exterior del centro, olvidando un tanto la imagen interna. La percepción social de la institución, en mi opinión, no solamente se construye de las paredes del centro hacia fuera. Al contrario, se debe comenzar trabajando el clima interno del centro y proyectar éste hacia el exterior. Este es uno de los quehaceres fundamentales del equipo directivo.

6.1. La percepción que los docentes poseen de su propio centro (imagen interna)

El papel de la dirección en la construcción de la imagen del centro pasa por diseñar estrategias que solidifiquen los procesos comunicativos en los diferentes quehaceres laborales. La percepción de los profesionales de su propio lugar de trabajo pasa, entre otras cosas, por el impulso de los flujos comunicativos e informativos en los diferentes ámbitos del funcionamiento del centro (pedagógico, economía y administración, política de recursos humanos, servicios extraescolares...).

Mantener abiertos los canales informativos es interesante para todos los miembros del centro. ¿Qué vías debe potenciar el equipo directivo para mejorar la percepción de los docentes respecto a su centro de trabajo? La comunicación en las organizaciones educativas puede adoptar varias modalidades. Seguidamente, indagaremos en torno a la dirección de los principales flujos de información que se generan en la institución. En función del sentido y de la orientación de la información, se pueden distinguir los siguientes vectores:

- **Descendente** (de arriba abajo, información procedente de la dirección hacia los profesores/as): tiene como finalidades principales la transmisión de órdenes y directrices para realizar una tarea específica, comprensión de los métodos de trabajo, informar sobre los procedimientos de la organización, proporcionar retroalimentación al docente respecto a los procesos organizativos, aportar orientaciones curriculares, en relación a las metas de la organización... Su propósito es difundir información sobre el entorno, la institución, respecto a las tareas docentes, las estrategias a ejecutar en el centro, etc.
- **Horizontal** (comunicación entre docentes): proporciona apoyo emotivo y social al profesor/a y, a la vez, facilita la articulación de las tareas de la enseñanza. Incide esencialmente en la coordinación de funciones y en la mejora de las relaciones y vínculos interpersonales entre los miembros de la institución.

- Ascendente (de abajo arriba, información procedente de los docentes hacia la dirección): fomenta la comunicación interpersonal, proporciona información sobre las prácticas y procesos de enseñanza-aprendizaje, favorece la evaluación de los objetivos y las actividades de la institución, etc. Su cometido es impulsar el feedback entre los diversos sectores de la organización, fundamentalmente, entre los profesionales y la dirección del centro en las diversas áreas laborales.

La comunicación descendente, por tanto, pretende orientar, proporcionar directrices y normas, informar y coordinar las tareas docentes. Además, facilita el ejercicio de la autoridad y la regulación y el control de la conducta de los profesionales.

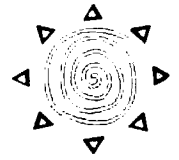
La comunicación ascendente, sin embargo, cumple tres funciones bien distintas:

- Comprobar la recepción y comprensión del mensaje por parte de los profesores/as.
- Obtener retroalimentación, es decir, la dirección logra la información necesaria para evaluar y corregir sus planes, objetivos, procesos institucionales.
- Comunicar a la dirección la percepción que tienen los subordinados acerca del funcionamiento de la organización (Peiró, 1986).

La comunicación horizontal es idónea y pertinente a la hora de transmitir información entre los docentes del mismo nivel, ciclo, departamento, etc. y ayuda significativamente a mejorar las relaciones interpersonales y el clima en el centro escolar.

Entre las directrices a considerar a la hora de enriquecer la comunicación en los centros educativos podemos proponer las siguientes:

- Creación y potenciación de distintas redes y estructuras de participación.
- Conocer los posicionamientos y comportamientos de los docentes.
- Supervisión de la información que fluye desde los canales informales y formales de la organización.
- Evitar ambigüedades en las informaciones difundidas.
- Fomentar la distensión y la interacción entre las personas (actitudes positivas y respetuosas hacia los demás).
- Clarificar malentendidos, códigos, conceptos y lenguajes.
- Impulsar los procesos de toma de decisiones de carácter participativo.
- Considerar los aspectos ideológicos: los sujetos están más abiertos a aquellos mensajes que son acordes con sus formas de pensar. Las informaciones que chocan con las creencias propias generan más resistencia.
- La comunicación es valorada a menudo en función de su utilidad.
- La redundancia: la repetición de una misiva de forma diferente ayuda a comprenderla mejor.
- Verificación: comprobación del grado de exactitud mediante otros canales. La información contrastada, fiable y veraz transmite confianza.
- Salvar barreras: eliminar intermediarios en el proceso de transmisión del mensaje incrementa su exactitud. A mayor número de interlocutores más distorsión y más proclividad hacia la manipulación de los mensajes.
- Difundir información en proporciones adecuadas y a todos los sectores de la comunidad educativa. Ni el defecto ni el exceso de información son pertinentes.



- Aprovechar la comunicación ascendente por parte de los directores/as para mejorar los procesos de trabajo.
- Evitar el frenado ideológico de los mensajes. Las informaciones manipuladas deterioran el clima de la entidad y, por consiguiente, pueden obstruir las vías de comunicación.
- Potenciar las relaciones y la coordinación entre los diferentes órganos del centro. La información veraz, abre los canales comunicativos y mejora la articulación entre los estamentos de la institución.
- Impulsar la comunicación informal y el humor como recurso para fomentar las relaciones humanas, el desarrollo de interacciones no jerarquizadas y la mejora de la cohesión de grupo e institucional. El tema del humor hay que tomárselo «muy en serio».

La incentivación de la comunicación interna, en definitiva, enriquece las interacciones entre los profesionales. Estar bien informado, tener un buen clima y una imagen positiva del centro donde se trabaja fomenta la autoestima profesional de los docentes y, por supuesto, la moral del equipo directivo.

6.2. La comunicación externa y la dirección

La proyección de la imagen del centro hacia el exterior debe ser un proceso planificado y riguroso. Como afirmábamos en las primeras líneas de este artículo, en los centros educativos del País Vasco se está produciendo una excesiva profusión de mensajes por parte de las escuelas en los meses de enero y febrero (en centros de Infantil-Primaria) y en abril-mayo (en Secundaria). La campaña de captación de alumnado que se efectúa en estos períodos abarca recursos sofisticados, diversos y hasta desproporcionados.

La proyección de la imagen de los centros hacia el exterior debe ser un proceso gradual, progresivo, racional y coherente. Por ello, reivindicamos la necesidad de un Plan de Comunicación (tanto interno como externo) necesario e imprescindible para proyectar certeramente la imagen institucional.

La función del Plan Anual de Comunicación es el diseño y programación de los mensajes que se van a proyectar desde la institución hacia su contexto cercano (propio centro, barrio, ciudad...). Para ello, es necesario que uno de los componentes del equipo directivo (o un docente que asuma estas responsabilidades) se dedique a estos menesteres. Los cometidos de la dirección en este ámbito los podemos resumir de la siguiente manera:

- Diseñar el Plan Anual de Comunicación del centro (crear un departamento, una comisión de comunicación...).
- Asesorar al Consejo Escolar o al director/a en este ámbito.
- Impulsar el marketing y los aspectos publicitarios de la institución.
- Aportar ideas novedosas y creativas para mejorar la comunicación externa.
- Mantener relaciones con los medios de comunicación y técnicos publicitarios.
- Será el encargado de planificar, gestionar y difundir la información institucional de puertas hacia afuera.

Un componente del equipo directivo, un docente, un miembro del departamento de lenguas, un profesor/a dedicado a las nuevas tecnologías, etc., en fin, un profesional con ciertas inquietudes en este ámbito, puede ser muy útil para llevar a efecto este tipo de tareas. La publicación de noticias de interés, relaciones con la prensa, los colectivos, asociaciones e instituciones, difusión de la revista de centro, etc. son tareas que mejoran los intercambios de información entre la institución escolar y la comunidad en la que se inserta.

En resumen, el Plan de Comunicación es un instrumento que nos puede ayudar a diseñar estrategias para difundir racional y ordenadamente la información institucional. La emisión de mensajes posibilita que la sociedad conozca con más detalle el proyecto educativo y las especificidades de cada centro. Para ello es necesario programar minuciosamente el propósito, los contenidos y el posible impacto de los mensajes e informaciones que pretendemos divulgar.

Por suerte o por desgracia, nos movemos en un contexto educativo «mercantil». La ley del «mercado» ejerce una sensible influencia en el funcionamiento de los centros escolares. Factores como la baja natalidad, la financiación de los centros en función del número de alumnos/as o la profusión de conceptos «perversos» (calidad, eficacia, excelencia, eficiencia...) crean un nuevo escenario, competitivo y desigual (el que más recursos posee mejor «producto educativo» compra) que obliga a los centros a dar a conocer («y a vender») sus proyectos educativos e institucionales. Una vez más, los equipos directivos deben dar la cara ante otro nuevo reto.

Referencias

- ARAMENDI, P. (2001): *Técnicas Directivas (I)*. San Sebastián, Erein.
- ARAMENDI, P. (2005): *Organizaciones Socioeducativas y competencias profesionales*. San Sebastián, Universidad del País Vasco.
- AYERBE, P.; ARAMENDI, P. y BUJÁN, K. (2002): *Retos educativos para la próxima década en la Unión Europea y sus implicaciones organizativas*. San Sebastián, Universidad del País Vasco.
- BALL, S. (1989): *La micropolítica en la escuela*. Barcelona, Paidós-MEC.
- BERRY, T.H. (1992): *Calidad total en la gestión de servicios*. Madrid, Díaz de Santos.
- BUJÁN, K. y ARAMENDI, K (2005): *Organización Escolar*. Bilbao, UEU.
- DE GREGORIO GARCÍA, A. (1990): *La participación de los padres en el centro educativo*. Bilbao, Deusto.
- DE LA ORDEN, A. (1996): «Evaluación, innovación y calidad educativa». En S.E.P.: *XI Congreso Nacional de Pedagogía*. San Sebastián, Michelena, 11-22.
- LÓPEZ RUPÉREZ, F. (1996): «La gestión de calidad en la educación». En U.E.C.O.E.: *La dirección creativa*. Vitoria, Federación de Cooperativas de Enseñanza de Euskadi, 25-52.
- MARCHESI, A. y MARTÍN, E. (1998): *Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio*. Madrid, Alianza Editorial.
- PEIRÓ, J M. (1986): *Psicología de las organizaciones*. Madrid, UNED.
- PÉREZ GÓMEZ, A. (1998): *La cultura en la sociedad neoliberal*. Barcelona, Morata.
- QUINTANILLA PARDO, I. (1989): *Psicología y marketing*. Valencia, Promolibro.

*Pello Aramendi Jáuregui
es profesor del Departamento de Didáctica y Organización Escolar
de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad del País Vasco
Correo electrónico: toparjap@sf.ehu.es*