

VI JORNADA DEL CONSEJO ESCOLAR DE
NAVARRA CON LOS CONSEJOS
ESCOLARES DE CENTRO

**Planes de Memoria en los centros /
Evaluación**

**24 de abril de 2004
Planetario de Pamplona**



**Consejo Escolar de Navarra
Nafarroako Eskola Kontseilua**

INDICE

PALABRAS DE APERTURA

Ilmo Sr. Don LUIS CAMPOY ZUECO, Consejero de Educación del Gobierno de Navarra

PRESENTACIÓN DEL TEMA

Don JAVIER MARCOTEGUI ROS, Presidente del Consejo Escolar de Navarra

PONENCIA: “CALIDAD, EVALUACIÓN Y MEJORA PERMANENTE”

Don SANTIAGO ARELLANO HERNÁNDEZ, Director del Instituto de Evaluación y Calidad del Sistema Educativo, INECSE

MESA REDONDA: “ EVALUACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO”

Moderada por:

Don JAVIER MARCOTEGUI ROS, Presidente del Consejo Escolar de Navarra

Participantes:

Don SEBASTIAN CERRO GUERRERO, Experto en Implantación de Sistemas de Calidad en centros educativos

Don ALBERTO ARRIAZU AGRAMONTE, Coordinador de la red de Calidad de los I.E.S. y profesor del I.E.S. “Navarro Villoslada”, de Pamplona

Don JUAN MARTÍN TABAR GOÑI, Director del Colegio “San Cernin” de Pamplona

Don JULIO URTASUN ECHEVERRÍA, Director del I.E.S. “Plaza de la Cruz” de Pamplona

PALABRAS DE APERTURA

Ilmo Sr. Don LUIS CAMPOY ZUECO, Consejero de Educación del Gobierno de Navarra

Gracias Presidente, buenos días, bienvenidos todos.

Quiero, en primer lugar, agradecer al Consejo Escolar de Navarra esta invitación que me da la oportunidad de saludaros, de daros la bienvenida y felicitaros porque vais a tratar un tema fundamental.

Que la Comunidad Educativa quiera hablar sobre calidad, como Consejero, me satisface muchísimo. Hay tantos temas de los que hablar en educación y precisamente elegir como tema para esta VI Jornada "Los planes de mejora y calidad" indica que estamos en la verdadera hoja de ruta. Reuniones, encuentros como estos a los que se asiste para conocer, para compartir ideas y analizarlas entre todos siempre son estimulantes, útiles y necesarias.

Entiendo que después de la celebración de cinco jornadas de Consejos Escolares, esta actividad tiene ya carta de ciudadanía y significa que en otras ocasiones han sido fructíferas. Espero que así sea, igualmente, en esta edición.

Considero que estos momentos de cambio de gobierno, de posibles modificaciones de leyes, son coyunturales, meramente coyunturales y no nos deben generar más preocupación que la necesaria. Lo que sí nos debe preocupar es la situación histórica de cambio de etapa. Esto es muy serio queridos amigos y amigas de la Comunidad Educativa de Navarra. Es muy serio que estemos asistiendo, tal vez, a un cambio de etapa histórica, y que los libros de historia dentro de 15 ó 20 años puedan decir que fuimos testigos presenciales de este cambio de etapa.

¿Qué función se le reserva a la educación en un cambio de etapa? ¿Qué es lo que la sociedad nos exige en tal coyuntura? En mi opinión, debemos preparar a los ciudadanos no sólo de mañana sino de pasado mañana, si es posible. Pensar siempre en el futuro posible, para preparar y formar a los ciudadanos del mañana con garantías de que una sólida educación les ayudará a afrontar cualquier cambio con las mejores condiciones personales. Tal objetivo es el que debe formar parte del proyecto educativo. Por eso, tal vez, nos tengamos que plantear fundamentalmente la finalidad y el sentido de la educación en una etapa que está cambiando.

La actividad educativa está y debe estar siempre en crisis, porque estamos preparando a un ser para una sociedad dinámica en continuo cambio. Para que sea fructífera la actividad formativa tiene que estar también en crisis. De ahí que la reflexión y la evaluación constituyan una actividad fundamental en nuestro quehacer, como principio para conocer, para diagnosticar la situación y para plantear caminos de mejora.

La calidad de la educación depende, naturalmente, de los sistemas educativos, pero no total y exclusivamente. Depende fundamentalmente de que exista una verdadera Comunidad Educativa crítica que desarrolle una gestión compartida, con objetivos comunes distribuidos racionalmente entre padres, profesores, alumnos y gestores.

Los sistemas educativos nos marcan coordenadas, referencias dentro de las cuales podemos pintar el cuadro que queramos. Las leyes son importantes, efectivamente, pero tal vez más importante es el quehacer cotidiano de los profesores: educar a los ciudadanos y ciudadanas, a la sociedad que intuimos, trabajar para la sociedad.

Debemos formar ciudadanos que sepan vivir en democracia, que no sean excluyentes, que sean tolerantes, que tengan capacidad para enfrentarse a nuevos problemas, aunque olviden los afluentes del río Guadiana. Lo que sirven son las aptitudes, las habilidades y las capacidades. Lo realmente importante son las personas.

La implicación de las familias es fundamental en la educación actual, para que nuestros jóvenes estudiantes aprendan en su seno a respetar las normas de convivencia, los valores éticos y sociales compartidos, a desarrollar actitudes de solidaridad. Por eso ¿qué calidad podemos lograr si no existe comunión con las familias?

En este sentido, es necesario compartir objetivos, porque la calidad no depende exclusivamente del funcionamiento de los centros sino del clima integrador que inspire su actividad, de la consideración de los problemas y los conflictos como algo natural, resoluble, abordable. Los conflictos, los problemas, son algo que se da en toda convivencia humana y en todo desarrollo personal. La cuestión consiste en gestionarlos, no desde una perspectiva anormal, patológica o clinicada, sino desde una perspectiva de integración, de colaboración, de participación de modo natural desde la convivencia humana.

Estoy seguro que con la ponencia que va a presentar Santiago Arellano, y con la mesa redonda sobre los planes de mejora de los centros, que va a ser una mañana fructífera y que pasado mañana tendremos un mejor conocimiento sobre nuestra responsabilidad de educadores, que nos ayudará a superar la coyuntura, la confrontación, a compartir las ideas de unos y otros para el bien de nuestros jóvenes por el bien de Navarra en un momento de cambio.

Os deseo una buena mañana y os dejo en manos de unos grandes profesionales.

Muchas gracias.

PRESENTACIÓN DEL TEMA

Don JAVIER MARCOTEGUI ROS, Presidente del Consejo Escolar de Navarra

Sin lugar a dudas que todos los miembros de la Comunidad Educativa, desde luego los aquí presentes, trabajan por la calidad educativa; por mejorar sus niveles. Organismos internacionales como la UNESCO, OCDE, el Banco Mundial, dedican atención a la actividad formativa reclamando para ella las mayores tasas de calidad. La LOGSE dedica el título IV a la calidad de la enseñanza. La calidad constituye la razón de la LO 10/2002 de Calidad en la Educación. Nadie hay tan insensato que trabaje para la descalificación de la educación.

Todos estamos preocupados por la calidad del sistema educativo y hacemos lo que está en nuestras manos por mejorarlo. ¿Cuál es por tanto el problema para que esta cuestión no esté suficientemente resuelta? Considero que el contenido mismo del concepto. A buen seguro que si formulamos la pregunta ¿Qué se debe entender por calidad en términos generales, y en especial por calidad educativa? Cosecharemos tantas respuestas como personas preguntadas.

Unos se referirán a los aspectos objetivos cuantificables: forma, color, proporciones si nos referimos al concepto abstracto; otros a recursos y medios materiales humanos y materiales del proceso, a resultados académicos, a los factores de excelencia si abordamos de modo expreso la calidad en la educación. Mayor dispersión y dificultad de respuesta encontraremos si nos adentramos en los aspectos subjetivos cualitativos relativos a la ética, los valores, la integración social, la belleza.

Aún se complica más la respuesta si tenemos presente que el objeto, si se puede emplear esta palabra, del que se predica la calidad es una persona y por extensión de la sociedad de la que forma parte. ¿Se debe considerar como factor de calidad el valor añadido a la persona a través del proceso educativo o el grado de avance hacia su pleno desarrollo? ¿Cómo medir ambas cuestiones personales? ¿Qué está aportando el sistema al principio de igualdad de oportunidades? ¿Qué al de integración social?

Se discute intensamente sobre los motivos de la calidad pero poco del significado mismo del concepto. Si hablamos de calidad tendremos que aclarar cuáles son los fines de la educación. En tal caso no podemos soslayar el derecho constitucional de libertad en la educación que ajusta los contenidos de ésta a las propias convicciones; tampoco el principio de eficiencia en la aplicación de los recursos públicos como básico en las políticas sociales y económicas. La educación debe apoyarse en la equidad en el acceso a los bienes de la formación, facilitar la igual de oportunidades para superar las desigualdades sociales por razón de nacimiento, raza, sexo, religión o cualquier otra condición personal o social. Finalmente, el sistema debe generar el sentimiento de pertenencia a una comunidad integradora de diferencias, participada de valores comunes, en suma fomentar mayor cohesión social.

Las políticas educativas liberales probablemente hagan mayor hincapié en los dos primeros valores; las políticas sociales en los dos segundos. Ambos conjuntos no son excluyentes entre sí sino compatibles, de ahí que la auténtica calidad educativa deba surgir de la tensión adecuada entre ellos hasta conseguir el equilibrio adecuado a las circunstancias económicas y sociales de la comunidad. Información para los mejores, pero también formación para todos.

Si hablamos de calidad tampoco podemos olvidar el marco de la gestión cotidiana, habitual, de los medios y procesos precisos. ¿Qué hacer para que la “escuela sea eficaz”, para que consiga el desarrollo global de todos los alumnos sin excepción de conformidad con sus condiciones previas?

Finalmente, el responsable inmediato del funcionamiento de la escuela se pregunta sobre qué debe hacer para que el aula, el centro emprenda un camino de mejora funcional constante, para progresivamente “mejorar la eficacia escolar”.

En esta mañana de sábado vamos a iniciar un proceso de reflexión conjunta sobre estas cuestiones. Espero que sea fructífera en conclusiones y, sobre todo, que implique el comienzo

de un largo camino que nos permita integrar en los centros y en el sistema la cultura de la calidad y la evaluación.

PONENCIA: “CALIDAD, EVALUACIÓN Y MEJORA PERMANENTE”

Don SANTIAGO ARELLANO HERNÁNDEZ, Director del Instituto de Evaluación y Calidad del Sistema Educativo, INECSE

Es para mí un honor y un gozo poder participar en estas jornadas de reflexión en las que año tras año abordáis, en el marco institucional de los Consejos escolares de Navarra, aquellos temas educativos más urgentes y de máxima actualidad. Me han encargado que os hable desde la perspectiva que me da el puesto que vengo ocupando durante el curso escolar presente sobre calidad y evaluación como elementos claves de la cultura de la mejora permanente y no sólo del Sistema Educativo, sino de cada centro, de cada aula, de cada uno de nuestros alumnos.

Una confesión previa

Antes de entrar en su exposición y desarrollo quiero dejar constancia de una antigua inquietud que me conturba una y otra vez internamente y que me suscita un deseo. No es posible que ningún sistema educativo dé sus potencialidades mejores si el funcionamiento escolar se mueve al son de los bandazos de las legítimas alternativas de poder. El sistema educativo español está necesitado de un gran pacto político que asegure estabilidad estructural. Bastantes cambios trae el afán de cada día. Pero para demostrar que esta preocupación no viene de ahora quiero reproducir las palabras que pronuncié en Segovia, en una ponencia de la Universidad de Verano de Castilla León en septiembre del 2003

“Ninguna ley hoy puede dar respuesta definitiva a la enorme complejidad que la realidad social está planteando. Pero al mismo tiempo debo afirmar que no conozco ninguna ley que no haya aportado o aporte aspectos que suponen un enorme avance o si se prefiere que dé o haya dado respuesta cabal a algunos de los retos planteados. Estoy convencido de que es un gran mal para la educación española que las leyes educativas se presenten en sociedad como respuestas antitéticas tras contiendas políticas que sólo sirven para poner de relieve los sustratos ideológicos que las soportan y que contribuyen a ocultar las aportaciones positivas que, como herencia irrenunciable, deberían perdurar y asentarse en los hábitos ordinarios del espacio educativo. Me estoy refiriendo no a las medidas organizativas, sino a las propuestas pedagógicas, psicológicas, metodológicas o didácticas que se han ido exponiendo y precisando en cada ley.

Yo personalmente lamento que la evaluación, aun reconociendo sus progresos, siga siendo la cenicienta del sistema educativo, a pesar de las posibilidades que introdujo ya la Ley de Villar Palasí, al pretender transformar el sistema ancestral de los exámenes, presente todavía hoy, mediante un sistema innovador que, a la vez que desvelaba la complejidad de la evaluación, ponía al descubierto sus potencialidades educativas. Como hubiera lamentado que en el desarrollo de la LOCE no se tuviera en cuenta el hallazgo didáctico de la diversificación curricular, aquel que permite que determinados alumnos puedan alcanzar los objetivos competenciales prescritos para la ESO, mediante procedimientos metodológicos diferentes o incluso áreas y materias diferentes, como se determina en el artículo 23 de la LOGSE. Hallazgo que es un caso particular del procedimiento general de la adaptación curricular y que en caso de perderse o de minusvalorarlo en la aplicación de la LOCE supondría eliminar la herramienta más práctica y fecunda que los Departamentos didácticos y los profesores poseen hoy para afrontar con rigor la atención a la diversidad. Me he referido a estas aportaciones a modo de ejemplo y no porque considere, en modo alguno, que son lo único positivo que contienen”.

La calidad educativa, objetivo irrefrenable

La LOGSE, en el año 90, dedicó un título completo a la calidad y señaló los pilares sobre los que tendría que fundamentarse. La LOCE dedica lo más granado de su totalidad a la calidad. Pero la aplicación en los centros educativos de la cultura de la calidad y de la mejora permanente no va a estar supeditada a la aplicación de una u otra de las leyes o de las dos. Es tal el ímpetu que ha adquirido en todas las naciones de nuestro entorno europeo o internacional, como puede verse en los países participantes en la OCDE, que la actitud más sensata y práctica no puede ser otra que la de olvidar la discusión de si galgos o podencos y

meternos en la carrera de la mejor manera posible. Calidad, evaluación, control y resultados, son términos que se enseñorearán en los ámbitos educativos, si ya no han adquirido carta de vecindad.

El INECSE al servicio de los Centros

Cuando asumí la dirección del INECSE, anterior INCE, entendí que había que introducir un cambio fundamental en la orientación dominante del Instituto. Los trabajos futuros además de estar al servicio de quienes tienen que adoptar disposiciones o promulgar normas, tenían que servir directamente a toda la comunidad educativa. Las evaluaciones externas, los estudios de diagnóstico, etc. han de propiciar la mejora permanente del aula. Por eso inicié un proceso de divulgación, mediante jornadas de reflexión, o mediante publicaciones, tanto de trabajos como de materiales, ejemplificados en esos dos libritos que pretenden llegar a todos los centros de España.

Es urgente conocer el proyecto Pisa, la metodología que supone, sus tipos de pruebas e incluso las cuestiones que autoriza a publicar. Es muy conveniente entrar en el estudio de los indicadores de la calidad, al menos por los equipos directivos. Si la escuela y los centros van a ser evaluados es imprescindible que los centros y las escuelas estén al tanto y conozcan y practiquen en sus aulas la naturaleza de la evaluación.

Calidad o evaluación

Durante los últimos decenios calidad era una palabra talismán que se utilizaba siempre que se pretendía conseguir más recursos materiales o humanos. La calidad se “derrumbaba” si a un centro no se le concedía un profesor más o la fotocopiadora de última generación.

Hoy la palabra calidad ha entrado en dominios de precisión y rigor. Nace al servicio de la empresa, en el frío y mercantil mundo empresarial, con la explícita finalidad de conseguir una mayor eficiencia en el manejo de los recursos y aumentar los beneficios. Las certificaciones de calidad han sobrepasado los ámbitos empresariales y han entrado de lleno en numerosos centros educativos. Las certificaciones reconocidas han pasado a ser signo de eficacia educativa y de prestigio social.

La LOCE no se ha inclinado por estos modelos de gestión empresarial. Aunque explícitamente no desdeña la mejora de los procesos, su apuesta se inclina por asegurar los resultados y los resultados mediante los controles internos o externos de la evaluación.

Cuando en la introducción se refiere el legislador al segundo eje de medidas dice expresamente:

“Consiste en orientar más abiertamente el sistema educativo hacia los resultados, pues la consolidación de la cultura del esfuerzo y la mejora de la calidad están vinculadas a la intensificación de los procesos de evaluación de los alumnos, de los profesores, de los centros y del sistema en su conjunto, de modo que unos y otros puedan orientar convenientemente los procesos de mejora. Esta acentuación de la importancia de los resultados no supone, en modo alguno, ignorar el papel de los procesos que conducen a aquellos, ni de los recursos en que unos y otros se apoyan. La evaluación, es decir, la identificación de los errores y de los aciertos no sólo es un factor básico de calidad; constituye, además, un instrumento ineludible para hacer inteligentes políticas educativas a todos los niveles y para incrementar, progresivamente, su oportunidad y su adecuación a los cambios.”

Como os decía la LOCE tiene en cuenta los procesos y los recursos pero unos y otros subordinados a la obtención de resultados mejores. Me parece adecuado resaltar la rotundidad con que se define el concepto de evaluación. Mediante la función metalingüística, evidente en la expresión “es decir”, no deja lugar a la mínima duda. Evaluación o identificación de los errores y aciertos en un proceso de mejora permanente. Por ello la evaluación de resultados constituye un factor básico de calidad.

Otros factores de calidad

El título preliminar de la Ley en su artículo primero deja en claro que los principios de la calidad no se reducen a la atención a la diversidad ni a la evaluación de los resultados como instrumento seguro de la nueva cultura de la mejora permanente. Vale la pena leerlos atentamente por la riqueza de matices y la novedad de perspectivas que contienen.

La equidad será la virtud que garantice a cada persona su derecho a la igualdad de oportunidades. La igualdad se ha convertido en una aspiración irrenunciable. Más adelante comentaremos la peculiaridad que este principio adquiere dentro de la Ley.

Transmitir valores que aúnen libertad personal y responsabilidad para mejorar la sociedad, eliminen todo tipo de discriminación, comenzando por el logro de la igualdad de derechos entre los sexos y que estimulen la participación cívica y filantrópica en las actividades de voluntariado. Filantropía que debe cultivar la autoexigencia y el esfuerzo como talante permanente pero que sirva de elemento compensador de las desigualdades personales y sociales, a la vez que favorece la autoestima de cada uno de los alumnos y alumnas y la conciencia de la valía personal (letras c, f, i)

Estimular la participación de todos los sectores de la sociedad en el ámbito de sus competencias y responsabilidades. Inculcar el convencimiento de que la educación dura toda la vida.

Fomentar el reconocimiento social de la importancia de la actividad docente, con la exigencia de la mejora constante de la competencia profesional mediante la formación y el impulso de una promoción profesional estimulante. Y todo ello en un clima que propicie la investigación, la experimentación y la innovación educativa.

Entrar sin recelos en la cultura de la evaluación y de la inspección del sistema educativo en la totalidad de sus aspectos. Favorecer la autonomía de los centros educativos y potenciar la función directiva.

Y, finalmente, aunque aparece en la letra g, en la mitad del artículo primero, sitúo, como colofón lógico de entre los principios de calidad, la flexibilidad organizativa y pedagógica.

Principios instrumentales de la calidad

A pesar de esta pluralidad de objetivos presentados como principios nutrientes con y de los que se sustenta la calidad, analizados atentamente enseguida caemos en la cuenta de que todos son principios y objetivos instrumentales, puestos al servicio de un único fin común: acertar en la respuesta educativa que corresponde a cada uno de los alumnos en particular.

¿Para qué es necesaria la participación de los distintos sectores de la comunidad educativa en el ámbito de sus correspondientes competencias y responsabilidades sino para mejorar la actividad escolar, principalmente promoviendo el necesario clima de convivencia y estudio?

¿Para qué la mejora de la función directiva si no es para asegurar una autoridad cualificada que aúne el esfuerzo de todos y posibilite la eficacia en los resultados esperables? ¿Para qué la autonomía de los centros y la flexibilidad organizativa y estructural, si no es, dado el conocimiento directo y concreto del entorno y de las personas, como se dice textualmente en la letra g del artículo primero, para adecuar su estructura y organización, además de a los cambios, “a las diversas aptitudes, intereses, expectativas y personalidad de los alumnos.”?

¿Acaso la capacitación y formación del profesorado pretenden un fin narcisista o de autocomplacencia evanescente y vacuo?

Objetivos y tareas urgentes

Ya hemos dicho anteriormente respecto a la evaluación que es el instrumento ineludible para la identificación de errores y aciertos a fin de mejorar los resultados. Resultados que para el ámbito y edad escolares se concretan como objetivos de mejora en dos: “conseguir el mayor poder cualificador del sistema educativo junto a la integración en éste del máximo número posible de alumnos” o dicho de otro modo “reducir las elevadas tasas de abandono de la Educación Secundaria Obligatoria y mejorar el nivel medio de los conocimientos de nuestros alumnos”. (LOCE Exposición de motivos página 12). Y todo ello en una sociedad tan competitiva como es la nuestra y en el nuevo contexto europeo e internacional.

Precisamente, y como resultado de análisis y evaluaciones efectuados por organismos e instituciones tanto nacionales como internacionales, que revelan deficiencias de rendimiento preocupantes con relación a los países de nuestro entorno, indirectamente se están señalando las primeras tareas urgentes que España entera debiera abordar con urgencia. Se dice en el último párrafo de la página 12, continuado en el primero de la página 13: “Además, nuestros alumnos se sitúan por debajo de la media de la Unión Europea en sus conocimientos de materias instrumentales como las matemáticas y las ciencias, fundamentales en una realidad social y económica en la que la dimensión científico-tecnológica del conocimiento es primordial. Asimismo, presentan graves deficiencias de expresión oral y escrita que están relacionadas

con la falta de hábito de lectura, que ha de ser potenciado con un mejor uso y funcionamiento de las bibliotecas escolares.”

Cualquier tipo de evaluación, aún aquellas que no van a suponer una valoración académica de los alumnos, han de estar orientadas para lograr una información individualizada y en consecuencia una propuesta de mejora de cada uno de los alumnos, en la que participarán los centros, el profesorado, y las familias, cada cual en el ámbito de su responsabilidad. En el artículo 30, al hablar de la Evaluación general de diagnóstico. Se dice: “Esta evaluación general carecerá de efectos académicos y tendrá carácter informativo y orientador para los centros, profesorado, las familias y los alumnos.”

Las evaluaciones de diagnóstico fueron recurridas ante el tribunal constitucional y están a la espera de la sentencia de los jueces. De todos modos, sean o no las previstas en la LOCE, debería conseguirse por acuerdo, pacto o consenso que el modelo de la prueba y el tipo de cuestiones planteables se conocieran en las escuelas y centros educativos para que pudieran practicarlas con dos años de antelación por lo menos

Hacia una formación integral

Solía ser frecuente que el adjetivo integral apareciese vinculado a la palabra educación, como queriendo indicar que la labor de profesores y centros no podía reducirse a lo meramente instructivo, sino que además debían tenerse en cuenta, en el trabajo ordinario del centro y del aula, la inculcación de aquellos valores o hábitos positivos que habían sido asumidos en el Proyecto Educativo del Centro.

Supongo que no hay intención de distinción semántica, sino que debe interpretarse como un sinónimo. El artículo 2, en la letra a del punto 2, reconoce como derecho básico de cada alumno “recibir una formación integral que contribuya al pleno desarrollo de su personalidad.” Este pleno desarrollo no puede reducirse a la impartición con eficacia y aprovechamiento de las áreas o materias que deben cursarse en los distintos niveles escolares, ciclos o cursos. La formación integral nos exige, para cada momento de la vida escolar, el cultivo de aquellos valores que la propia LOCE prescribe como imprescindibles para una sólida preparación humanística, técnica y profesional.

Esta responsabilidad no se circunscribe tan solo a aquellas áreas o materia más directamente vinculadas con las cuestiones del espíritu o de la conciencia, sino a la totalidad de la comunidad educativa. Es evidente que todo educa o deseduca. La participación activa en un proyecto común, en el patio, en el aula o en el pasillo, en las actividades escolares o extraescolares, ha de favorecer la mejora en la preparación humana, es decir integral de cada uno de los alumnos, para su propio bienestar y el de sus contemporáneos.

La educación en valores, requisito previo

La LOGSE prescribía una serie de valores que, al menos por vía de transversalidad, debían tenerse en cuenta en el desarrollo curricular. La LOCE da un paso más pues de sus propuestas se desprende que no se podrá alcanzar una verdadera educación de calidad si determinados valores no se incorporan a la actividad ordinaria de los centros.

No se puede llevar a buen puerto la tarea escolar sin un clima adecuado de convivencia y estudio, si no se tienen en cuenta la responsabilidad y el esfuerzo como elementos esenciales del proceso educativo –dice la LOCE “sin esfuerzo no hay aprendizaje”- (pág. 15), sin una disciplina que garantice el derecho y el deber de cada uno de los componentes de la comunidad educativa. Propiciará además que aprendan los alumnos a trabajar en equipo, a cultivar un talante creativo y emprendedor, a mantener despierto el afán de conocimiento y la curiosidad intelectual como rasgo que nos ha de acompañar toda la vida, etc. Todo esto debería estar en el ambiente escolar como el aire que respiramos.

Prescribe además la LOCE el cultivo de una serie de valores que van configurando la personalidad de cada uno de los alumnos en su faceta individual y social: aprecio de la libertad individual sin descuidar la responsabilidad social, huir de cualquier tipo de discriminación y practicar la solidaridad mediante la colaboración con el rico mundo del voluntariado. En definitiva, cultivo de las capacidades y potencialidades personales y apertura al mundo de los demás, próximo o lejano.

Bien sabemos que todo esto es visto, en general, como una aspiración noble pero alejada de la realidad. Todo esto es muy bonito; pero ¿cómo se lleva a la práctica? ¿Comprendería la sociedad una evaluación negativa a un alumno insolidario, individualista, o que no dedica a

una asignatura todo el esfuerzo que cabría esperar de él aunque en las evaluaciones de cada materia superase los niveles básicos definidos en la propuesta curricular? Curiosamente lo que la escuela no tiene claro cómo afrontar, el mundo laboral lo resuelve sin miramientos. Unos empresarios me comentaban en una tertulia pública: “la faceta técnica la podemos mejorar en la empresa; la humana, es demasiado tarde para mejorarla o corregirla”. Sin embargo más duro todavía es que el fracaso -el suspenso- nos lo dé la vida.

Las evaluaciones externas e internas no se plantean detectar el nivel alcanzado por los alumnos en el conocimiento y uso de los valores. Las evaluaciones internacionales sólo plantean detectar el dominio de determinadas competencias. Sería lamentable que cayéramos en la trampa de renunciar a nuestra misión más noble, la de ser educadores, por considerar que sólo hay que enseñar lo que se evalúa. El proyecto educativo de centro, los currículos y las programaciones de aula son el marco más importante y verdadero para desarrollar el trabajo ordinario de cada profesor. En ese marco habrá que incluir las metodologías y exigencias de las diferentes evaluaciones nacionales o internacionales. Integrando y no excluyendo nada.

Competencias básicas

Todo gira entorno a tres términos, no definidos de manera unívoca y universal, competencias, competencias básicas o claves y competencias básicas curriculares.

Con la palabra competencia nos referimos a lo que un alumno sabe hacer y no a lo que sabe definir. Es una palabra que proviene de la formación profesional, en la que naturalmente se pretende cultivar habilidades y destrezas que capaciten para poder ejercer un oficio.

En la OCDE se habla de competencias clave para señalar competencias que definen las habilidades que ha de poseer un ciudadano para salir airoso como persona de su tiempo.

Cataluña habla de competencias básicas y las identifica con mínimas. Incluye en ellas aquellas habilidades elementales que cabría esperar en posesión del cien por cien del alumnado.

En la LOCE se habla de competencias básicas curriculares. El término básico lo identifica con la acepción de común, es decir, aquello que todos los alumnos de España deben saber hacer cualquiera que haya sido la Comunidad en que se hayan formado. Con el término curricular se incluyen, como competencias básicas, además de las que preparan para la vida, las competencias que te permiten continuar estudios posteriores.

Urge salir de esta polémica que sólo podrá ser por vía de consenso. Esperemos que se alcance pronto. Es necesario que los centros educativos conozcan el catálogo de competencias que los alumnos deben utilizar para poder tenerlas presente en nuestros proyectos curriculares.

Vuelvo a insistir en que no deja de preocuparme que en estos planteamientos, en unos y en otros, parece predominar una visión utilitarista del ser humano. Se centran más en asegurar un puesto de trabajo que en lograr una vida satisfactoria en todas las facetas de la vida humana, Parecen poner en olvido el componente utópico que ha fundamentado la educación al menos integral: alcanzar un mundo mejor y lograr un ser humano capacitado y feliz.

“Omnia secundum quid”

Cada vez que aparece en los textos legales educativos el “ómnibus”, el “para todos” no podemos dejar de recordar la sentencia de Comoenius. La LOCE también la utiliza; pero cuando va a afrontar el reto del “omnia omnino” se aparta del sentido inicial y propone, si no una respuesta contraria a la LOGSE, sí una solución diferente. Para todos hay que lograr una educación de calidad. Dice textualmente en la Exposición de motivos, página 10, “El logro de una educación de calidad para todos, que es el objetivo esencial de la presente Ley es un fin cuyas raíces se encuentran en los valores humanistas propios de nuestra tradición europea.”

Para que no se susciten dudas, el legislador precisa nítidamente su criterio y su concepción. Expone en la página 16: “nuestro sistema de educación debe asimilarse a una tupida red de oportunidades que permita a cada individuo transitar por ella y alcanzar sus propios objetivos de formación. El sistema educativo debe procurar una configuración flexible, que se adapte a las diferencias individuales de aptitudes, necesidades, intereses y ritmos de maduración de las personas, justamente para no renunciar al logro de resultados de calidad para todos.” Todo el texto resulta iluminador. El subrayado es mío para resaltar lo más esencial de la tesis que mantenemos: calidad es dar respuesta educativa a lo diverso. Etimológicamente calidad es la

misma palabra que cualidad. Pero la palabra cualidad recuerda más directamente su origen latino. La calidad es la *qualitas*, la peculiaridad que define a cada cosa.

Con la misma claridad continúa: “La propia diversidad del alumnado aconseja una cierta variedad de trayectorias; pero, de acuerdo con la Ley, es responsabilidad de los poderes públicos que cualquiera de ellas esté igualmente abierta al futuro, asegure a todos la adquisición de competencias cualificadoras para las posteriores etapas educativas, formativas o laborales, y garantice una calidad equivalente de los diferentes procesos formativos”.

Para la LOCE la calidad no consiste en dar a cada uno lo mismo; sino en dar a cada uno según su capacidad, y hacer viable toda posibilidad sin que ninguna situación social o discriminación de todo tipo la impida o frustre. Si lo que naturaleza no da, no lo suple Salamanca. Lo que sí da naturaleza lo deben garantizar los poderes públicos y la sociedad. El artículo 40, punto 1, del capítulo VII dedicado a la atención de alumnos con necesidades educativas específicas, en su sección 1ª titulada significativamente “De la igualdad de oportunidades para una educación de calidad” dice: “ Con el fin de asegurar el derecho individual a una educación de calidad, los poderes públicos desarrollarán las acciones necesarias y aportarán los recursos y los apoyos precisos que permitan compensar los efectos de situaciones de desventaja social para el logro de los objetivos de educación y de formación previstos para cada uno de los del sistema educativo.”. Lo mismo cabría comentar del artículo 41.

Por esto, asimismo, en la letra a del artículo primero se señala, como primer principio de calidad, la equidad, entendida como el pleno desarrollo de la personalidad y garantía de una igualdad de oportunidades de calidad, mediante la educación. La equidad exige dar a cada uno lo suyo; pues, por la peculiar limitación del ser humano que ha de suplir la educación, la equidad exige posibilitar que cada uno alcance la plenitud de lo que puede y debe llegar a ser, es decir, el pleno desarrollo de la personalidad, precisamente para garantizar una igualdad de oportunidades de calidad.

Aquello que con palabra maravillosa acertó a expresar Pedro Salinas en el poema “Perdóname” de La voz a ti debida

*Perdóname por ir así buscándote
tan torpemente, dentro de ti.
Perdóname el dolor, alguna vez.
Es que quiero sacar
de ti tu mejor tú.
Ese que no te viste y que yo veo,
nadador de tu fondo, preciosísimo.
Y cogerlo y tenerlo yo en alto como tiene
el árbol la luz última
que le ha encontrado al sol.
Y entonces tú en su busca vendrías, a lo alto.
Para llegar a él
subida sobre ti, como te quiero,
tocando ya tan solo a tu pasado
con las puntas osadas de tus pies,
en tensión todo el cuerpo, ya
ascendiendo
de ti a ti misma.
Y que a mi amor entonces le conteste
la nueva criatura que tú eras.*

Curriculos, competencias clave e indicadores de calidad

Alguien podría considerar que esta reflexión sobre una educación integral y lo que hoy se está evaluando internacionalmente nos aleja del tema que me había propuesto desarrollar. He querido conscientemente no perder la perspectiva de la misión global de la escuela. Pretendo que la irrupción de novedades no arrastre a posiciones pendulares, peligrosamente reduccionistas.

En las consideraciones que a continuación os voy a ofrecer, claramente voy a manifestarme a favor de entrar sin recelos y de lleno en las evaluaciones internacionales y en el complejo mundo de los indicadores de calidad. La globalización del mundo no nos va a permitir aislarnos de las grandes tendencias surgentes a nuestro alrededor. Más aún creo que los responsables

de las Administraciones educativas deben procurar situarse a la cabeza. Por ello felicito al Departamento de Educación de Navarra de haber adoptado la decisión de elaborar indicadores propios que permitan medir nuestra realidad educativa navarra y sus niveles de calidad. Lo nuevo debe incorporarse a la tarea educativa del aula, para no perder el tren de los pueblos que gozan de prestigio mayor.

Pero el aula es más que el cultivo de competencias clave según el modelo OCDE, o competencias básicas curriculares o no. El proyecto educativo de un centro no puede quedar reducido a esos referentes de calidad que se han determinado de manera útil pero arbitraria. Los proyectos curriculares deben tener en cuenta la totalidad para una formación integral. Las evaluaciones que realice el INECSE o que lleve a cabo la OCDE nos permitirán comparar y conocer el nivel de una comunidad o de un centro respecto al Sistema Educativo. Pero el Centro no puede olvidar la compleja realidad y la peculiaridad de su proyecto. A mi entender son complementarios y no contrarios.

Indicadores de Calidad de la educación

Una de las tareas más importantes encomendadas al INECSE es la elaboración del Sistema estatal de indicadores de la educación. Se realizan cada dos años. En el primero se aprueba el proyecto y se recogen los datos. En el segundo se publica, primero un resumen y después, de manera más elaborada, un informe. El proyecto de indicadores nacionales para el 2004 me pareció tan didáctico que consideré oportuno editarlo y poder repartirlo por toda España. La complejidad de la evaluación es tal que tener en cuenta tan solo los indicadores de rendimiento es perder la posibilidad de llegar a un análisis más real y más completo y contrastado de cualquier situación educativa. Ninguno de los indicadores propuestos tiene de aval un estudio riguroso completo y fiable. Se han ido eligiendo por consenso entre los miembros del Consejo del INECSE y por imitación de propuestas internacionales de reconocido prestigio. Sin embargo el tiempo les va dando solvencia y credibilidad. La comparación y los estudios estadísticos que desarrollan permiten avanzar cada vez con mayor certeza.

Resulta cuando menos curioso que la primera vez que se utilizó el término indicadores fue en los ambientes económicos. Hoy se ha incorporado al lenguaje común y a la cultura general de la sociedad. Indicadores económicos son “la renta per cápita”, el “IPC” o el “PIB”. Por analogía con ellos se comenzaron a buscar indicadores de calidad educativa

Recientemente en unas jornadas de reflexión que organizó el INECSE en Madrid se presentaron los diferentes tipos de sistemas de indicadores educativos que en este momento gozan de reconocimiento general. En primer lugar la OCDE viene publicando una serie de indicadores internacionales de la educación, en unos volúmenes de periodicidad anual que llevan el título genérico de “Education at a Glance / Regards sur l'éducation”. Están divididos en cuatro grandes conjuntos que han servido en general de modelo para otros sistemas, como el nuestro o el de las diferentes Comunidades Autónomas. A su vez la Unión Europea está elaborando en la actualidad unos indicadores de calidad con el propósito de valorar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos para los sistemas educativos europeos en el año 2010 (los denominados Objetivos de Lisboa). Se oye hablar de los indicadores de las universidades españolas o de los indicadores de los centros educativos, indicadores de enorme interés para todos nosotros.

Don Alejandro Tiana, recientemente nombrado Secretario General de Educación y Formación Profesional, presentó y matizó diversas definiciones que nos ayudan a comprender el sentido y la importancia que tienen en la cultura de calidad y mejora permanente los sistemas de indicadores.

“Un indicador no es sino una señal o indicio que permite captar y representar aspectos de una realidad que no resultan directamente asequibles al observador. De igual modo que el conductor cuenta en su tablero de instrumentos con indicadores de la temperatura del agua o del aceite o que el químico dispone en su laboratorio de indicadores que le permiten constatar la existencia de una determinada reacción que no resulta apreciable a simple vista, el científico social construye indicadores con la intención de aproximarse a diversos aspectos poco visibles de su ámbito de trabajo”.

“Desde un punto de vista aún más amplio un indicador podría definirse como un artificio que proporciona información relevante acerca de algún aspecto significativo de la realidad

educativa. Lo más habitual es que dicho artificio consista en algún tipo de dato de carácter cuantitativo, generalmente una medida estadística. Sin embargo, hay que deshacer la idea de que un indicador es por definición un dato numérico”.

“De acuerdo con esta concepción, los indicadores pueden entenderse como un nuevo tipo de instrumentos – de artificios hemos hablado aquí - que sirven para representar o analizar una parcela de la realidad social, en este caso la educativa. Sin embargo, no hay que poner la clave de su éxito y de su aceptación en su capacidad de representación y en su eventual potencia de análisis y explicación. Los científicos sociales utilizan otros muchos recursos para conocer e interpretar la realidad que abordan. Los indicadores no son sino un instrumento concreto, que tiene además un alcance limitado. Merece la pena por consiguiente preguntarse por los motivos que explican su amplia difusión”.

“Sin duda, el motivo principal por el que han atraído interés en medios tan diversos se encuentra en dos de sus rasgos definitorios: su carácter sintético y su orientación hacia la toma de decisiones. Por una parte, la selección de un conjunto limitado pero significativo de indicadores permite hacerse una idea sintética del funcionamiento de una determinada realidad. Se trata de una operación de representación simplificada de una realidad compleja, sin que en ese proceso pierda ésta su carácter específico (lo que no resulta ciertamente fácil). No quiere decir ello decir, como erróneamente se piensa a veces, que los indicadores expliquen por sí mismos las relaciones causales que existen en la realidad que representan (afirmando, por ejemplo, qué causa produce un determinado efecto), ni que permitan extraer conclusiones unívocas (señalando qué debe hacerse necesariamente a partir de ellos). Su contribución consiste más bien en iluminar dicha realidad y aportar elementos de juicio para interpretarla correctamente (Bryk & Hermanson, 1994).”

Difícilmente podremos valorar los resultados de una evaluación ni adoptar las medidas más apropiadas sin tener en cuenta los demás indicadores. Por ejemplo si un centro desconoce el nivel educativo de los padres o las expectativas de estudio que los padres tienen de sus hijos ni acertaremos en la valoración ni adoptaremos las medidas de corrección idóneas. Espero que la cultura de los indicadores forme parte de la acreditación de los equipos directivos en los próximos años.

El proyecto Pisa

La OCDE se ha convertido en guía de los sistemas de indicadores y en modelo de evaluación con el Proyecto Pisa (programa internacional de evaluación de alumnos). El proyecto Pisa surge para cubrir la carencia, dentro del proyecto de indicadores Ines, de los indicadores de resultados. No era fácil encontrar la solución. Existían experiencias internacionales de evaluación realizadas por la IEA organismo internacional sin ánimo de lucro. Todas tenían como punto de partida las programaciones curriculares. En el ámbito de la OCDE ello no era posible. Los currícula son absolutamente dispares entre las naciones. No era fácil encontrar el común denominador. Así que cortaron el nudo gordiano no preguntando qué han estudiado los alumnos, sino que se preguntaron qué cabe esperar que sepan hacer los alumnos, cualquiera que sea el itinerario educativo que haya podido seguir. Algo parecido ocurrió con la edad pues las naciones tampoco coincidían en la edad de finalización de estudios. Determinaron que la edad fuera la de quince años. En cuanto a las áreas se determinó que fueran lengua, matemáticas y ciencias. La evaluación es cíclica. De momento se realiza cada tres años. Aunque en el año correspondiente una materia se evalúa con más intensidad que las otras dos. En el año 2000 se evaluó lengua. En el 2003, matemáticas. Los resultados se publicarán el 7 de diciembre próximo. El 2006 se dedicará a ciencias.

Pisa se ha convertido en un referente importante. Los resultados del 2000, publicados en el 2002, no fueron los deseados. Estamos por debajo de la media de la OCDE. Mejor que otros países mediterráneos. La media nacional es muy homogénea. Carecemos de alumnos de rendimiento muy bajo, un 3%; y de alumnos de rendimiento muy alto, 4%. La valoración dio pie a la polémica. Aunque no tenemos información directa, parece que los próximos resultados serán muy parecidos. No es de extrañar. Si la información de resultados no entra en el proceso de medidas de mejora, todo seguirá igual.

Los estudios del INECSE, las evaluaciones de Pisa o de cualquier otro sistema de evaluación debe estar en conexión, con los responsables del diseño curricular, los responsables de formación del profesorado y la inspección.

Para lograr el objetivo de divulgación os entrego una segunda publicación del INECSE en este caso sobre Pisa. Ello me exime de adentrarme en su naturaleza, objetivos y tipos de prueba.

Es verdad que las naciones del entorno mediterráneo no han salido lo airosas que hubiéramos deseado. Sé que podemos achacarlo a causas intrínsecas y extrínsecas. Incluso algunas naciones como Italia están planteándose el no participar. Yo creo que hay que ser realistas. No todo ha sido un resultado negativo. En conclusión: ni complacencias ni lamentos. Lo importante en verdad: poner el remedio porque lo tiene.

Final, epílogo o corolario

No puedo menos que reconocer el mérito que tiene vuestra presencia en esta sala llena hasta la bandera, como dirían los taurinos, en una mañana realmente primaveral y en un sábado tan merecidamente de descanso. Os doy las gracias. Se llena uno de orgullo al ver que la comunidad educativa de Navarra no está dormida.

Venimos diciendo que estamos entrando en una nueva etapa histórica, como siempre no exenta de retos y de riesgos. La educación vive en carne propia todas las transformaciones y cambios. Esta es la hora de hoy y esta nuestra responsabilidad. Formación, formación, formación y al ruedo. No ha sido otra la intención de mis palabras.

Muchas gracias

MESA REDONDA: “ EVALUACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO”

Moderada por:

Don JAVIER MARCOTEGUI ROS, Presidente del Consejo Escolar de Navarra

Participantes:

Don SEBASTIAN CERRO GUERRERO, Experto en Implantación de Sistemas de Calidad en centros educativos

Don ALBERTO ARRIAZU AGRAMONTE, Coordinador de la red de Calidad de los I.E.S. y profesor del I.E.S. “Navarro Villoslada”, de Pamplona

Don JUAN MARTÍN TABAR GOÑI, Director del Colegio “San Cernin” de Pamplona

Don JULIO URTASUN ECHEVERRÍA, Director del I.E.S. “Plaza de la Cruz” de Pamplona

Don SEBASTIAN CERRO GUERRERO, Experto en Implantación de Sistemas de Calidad en centros educativos

Buenos días, me ha tocado una función aparentemente difícil porque tengo que dar una panorámica en 15 minutos de lo que es la calidad y el tema es complejo y amplio.

Yo creo que la calidad, si tengo que resumir mucho, consiste en hacer las cosas bien. Que cada uno de los que trabajan en el Centro, desde el conserje hasta el equipo directivo, pasando por las personas de limpieza, mantenimiento, etc. busque la excelencia en la forma de trabajar. En la medida en que cada uno haga bien todas las funciones que le competen en esa medida estaremos dando calidad. Por otro lado, podríamos reducir el término “Calidad”, además de hacer las cosas bien, a emplear el sentido común de modo sistemático. En realidad, los movimientos, los sistemas y modelos de calidad que vamos a ver llevan a sistematizar el sentido común.

¿Por qué implantar un sistema de calidad? ¿Por qué implantar un modelo de calidad? ¿Por qué mejorar? Los motivos pueden ser muchos. Yo suelo contar un chiste que puede servir de introducción a uno de las motivaciones: iban dos señores a África a cazar leones para estrenar su escopetas nuevas. Ya llevaban cuatro días dando vueltas sin ni siquiera haber visto un solo león y llega un momento en el que, cansados de dar vueltas, dejan las armas apoyadas en una rocas y se alejan mientras se fuman un cigarrillo. Al cabo de un rato aparece un león junto a los rifles y entonces le dice uno a otro: oye Koldo no hagas ruido que hay un león junto a los rifles y me voy a sacar de la mochila las playeras para poder correr más. Su compañero le responde: pero.. ¿tú eres tonto o qué? ¿Crees que vas a ganar a correr al león? No, le responde el otro, al león no, pero espero ganarte a ti.

El principal motivo para implantar un sistema de calidad es la propia supervivencia. El mantenerse, el ser capaz de prestar un buen servicio. Yo entidad titular, sea Estado, Gobierno de Navarra, sea particular, si tengo que cerrar un centro ¿cuál voy a cerrar? El bueno no lo voy a cerrar.

Todos sabemos como está el sector, cualquiera de nuestros centros está a menos de dos años de cerrarse. Por lo tanto el principal motivo es la supervivencia.

Otro motivo: no vamos lo mismo de satisfechos a un colegio que esté bien gestionado que a un centro o a un IES donde hay enfrentamientos, donde los resultados son malos donde no hay motivación, no hay investigación.

A todos nos gusta hacer las cosas bien. Supongo que a pocos de vosotros cuando os preguntan ¿dónde trabajáis? respondéis: en Plaza de la Cruz haciendo unas chapucillas. No hacemos eso ¿no? Nosotros intentamos hacer las cosas bien y a eso nos ayuda un sistema de calidad, a hacer las cosas bien.

El esquema que voy a seguir va a ser a grandes líneas este

- Que es un Centro Educativo de Calidad
- Los medios necesarios para ser un Centro de Calidad
- Las dificultades más habituales que nos encontramos
- Y los sistemas y modelos más extendidos

Yo voy a hablar casi un poquito más de experiencia que de otra cosa.

Qué es un Centro Educativo de Calidad

En primer lugar un centro de calidad es aquel que tiene un proyecto bien definido, con una “misión y una visión” clara de unos valores bien perfilados. Sabe para qué está y ese para qué está marca su trayectoria, su finalidad, el camino que va ir andando tenga muchos recursos o pocos pero hacia el cual se va a dirigir siempre.

Misión y valores que nos van a diferenciar de otros y nos diferenciarán más en la medida en que profundicemos más en ellos.

Otra característica de un Centro Educativo de Calidad es que satisface las necesidades de los alumnos y de las familias: no sus deseos sino sus necesidades que es muy distinto. A un centro que se dedique a satisfacer los deseos de sus alumnos y familias le quedan pocos años de vida. Ya que aparentemente lo que piden los alumnos es aprobar, estudiar poco.... Un buen centro tendrá que conseguir dar aquello que necesitan las familias y los alumnos y nosotros somos los expertos para saber cómo hacerlo. Tenemos que darle aquello que necesita, con lo que va a estar satisfecho cuando recuerde el colegio por el que pasó.

También un Centro de Calidad es aquel que alcanza los objetivos planificados y esos objetivos son excelentes. En una pregunta a la ponencia anterior se ha formulado una cuestión que me ha parecido muy interesante porque manifestaba un poco lo que yo quería decir: los objetivos se los marca el centro, pero no pueden ser unos objetivos de marketing de quedar bien, tienen que ser los objetivos que planificados recojan todos los aspectos que interesan a las familias y, aún si manifestarlo, a los alumnos: los académicos, los formativos, los valores, las destrezas, los hábitos...

Y por último, un buen centro educativo se caracteriza también por su compromiso con la mejora continua por hacer de las personas unos ciudadanos ejemplares, respetando sus creencias e impulsándolas siempre que contribuyan al bien común. No llega a un punto en el que dice ya está, ya lo he conseguido. Un centro excelente se caracteriza por su espíritu emprendedor de mejora continua. Eso que muchos de vosotros sabéis muy bien y que se caracteriza por tener procesos donde se cumple el ciclo PDCA de modo constante: (Plan) Planificar las actividades, (Do) hacerlas, (Check) revisarlas y (Adjust) mejorarlas para otra vez volver a empezar el ciclo.

Los medios necesarios para ser un Centro de Calidad

La calidad de la gestión pasa por obtener el máximo rendimiento de los recursos disponibles puesto que la gestión afecta a todos los aspectos de la organización.

En primer lugar el Centro debe contar con unos líderes –quizás podríamos hablar de directivos porque el término no suele gustar en nuestro sector- proactivos, unos líderes que son modelo de lo que enseñan, unos líderes que no se dejan achantar ante los que enseñan, unos líderes optimistas, unos líderes atrevidos. Cuando es todo lo contrario, cuando nos volvemos reactivos, cuando las circunstancias nos mediatizan... esos líderes no pueden conseguir un Centro de Calidad.

Las típicas expresiones reactivas llevan a “culpar” de los fracasos a los demás: padres, profesores, sociedad... Vemos en esta transparencia algunas causas de accidentes recogidas en los partes de una compañía de seguros:

- El peatón chocó contra mi coche y después se metió debajo.

- El tío estaba por toda la calle y tuve que hacer varias maniobras bruscas antes de atropellarlo.
- Saqué el coche del arcén, miré a mi suegra y me fui de cabeza al terraplén.
- Un coche invisible que salió de la nada me dio un golpe y desapareció.
- El poste de teléfonos se estaba acercando y, cuando maniobraba para salirme de su camino, choqué de frente.

Todas ellas tienen en común que responsabilizan del accidente a una causa externa a sí mismo; esto es lo que quiero decir con actitud reactiva.

Un segundo medio del que disponemos es un grupo de personas integradas (un equipo) que comparten los valores y los objetivos del centro y que tienen ilusión.

Estamos hablando de la base de los medios necesarios, no estamos hablando de las dificultades que son muchas, no estamos hablando de cómo conseguirlo pues esto nos daría para muchas sesiones.

Un equipo se caracteriza por compartir el objetivo. ¿Qué equipo formarían 11 jugadores de fútbol en el que cada uno tiene su balón? Cada uno tendría su objetivo propio. En las organizaciones, cuando cada uno va a su bola, no hay equipo: hay individualidades pero no hay equipo. Cuando un grupo de personas no tienen los mismos objetivos constituyen una pandilla y cuando sí comparten los objetivos se convierten en un equipo.

Otro medio necesario son unos procesos bien definidos que posibilitan alcanzar los objetivos compartidos. Alcanzar las metas son muy importante pero no lo lograremos si no organizamos los procesos necesarios para alcanzarlos.

Para desempeñar correctamente los procesos, además de tenerlos bien definidos, necesitamos los recursos necesarios para desempeñar las tareas asignadas. Efectivamente, sin unos recursos, sin una disponibilidad de tiempo... esto no puede ser una excusa para caer en el despilfarro: la sociedad, cada vez más, nos exige obtener el máximo rendimiento a unos recursos que siempre nos parecerán escasos por la tendencia antes comentada de buscar responsabilidades en otros cuando no se alcanzan los objetivos planificados. Con frecuencia repetimos todos que lo mejor de las organizaciones, donde están los remedios, son las personas pero... luego caemos en el error de reclamar más recursos en vez de recurrir a un autoexamen para buscar la solución ahí donde está. Es evidente que estoy hablando en general y que no pretendo abordar los problemas concretos de falta de recursos que podrían afectar a determinados centros.

Las dificultades más habituales que nos encontramos

En primer lugar unos líderes o directivos reactivos y personalistas. Como ya hemos insistido antes en la proactividad y en la reactividad (dejarse apesadumbrar por las circunstancias, por el qué dirán, por el sentirse siempre herido o quejumbroso) Puesto que se me acaba el tiempo no voy a insistir en el tema.

En segundo lugar, en ocasiones me encuentro con grupos de profesores que ocupan un puesto de trabajo simplemente para percibir un sueldo. Si no somos capaces de superar esto, es muy difícil hacer un centro de calidad: si lo único que se va buscando es conseguir un sueldo, otros objetivos más excelentes se ven como imposibles, porque suponen un esfuerzo al que no se está dispuesto.

En tercer lugar, gozar de mucha libertad (entre comillas) para hacer las actividades como se van acordando en cada ocasión, es decir, sin unidad de criterios ni un sistema común. La libertad está muy bien pero estamos trabajando con otras personas, en un entorno que tiene unos objetivos y con el que todos debemos colaborar en unidad de esfuerzos y no haciendo cada uno lo que le da la gana.

Finalmente, pensar que lo importante es el espíritu con que se hacen las cosas pero no los recursos materiales y las técnicas pedagógicas también sería un error. Es verdad que es muy

importante el espíritu y las ganas de hacer la tarea bien pero también hay que saber hacerlo y disponer de los recursos necesarios.

Los sistemas más extendidos

- 1- UNE EN ISO 9001: 2000. Es un sistema de aseguramiento de la calidad. Se concreta en una norma con distintas exigencias que se deben documentar en forma de procesos o procedimientos; luego esa documentación se aplica por parte de todos para que finalmente una certificadora externa al Centro audite la correcta aplicación de la norma y permita al Centro utilizar su "sello" de calidad. Las certificadoras más conocidas son Aenor, BVQI, Lloid Register, etc.

Este es un sistema, como todos, con sus ventajas y sus inconvenientes. Un sistema que, hoy por hoy, para muchas organizaciones, tiene mucho de marketing, de imagen, pero que también aporta a la organización una forma de hacer.

Asesorar más de doce centros educativos que ya están certificados con la ISO 9001 a unos les está siendo muy útil; a otros les supone una carga considerable: depende del enfoque que le dé la propia organización.

- 2- EFQM es un Modelo de Calidad y está muy extendido dentro del sector educativo. En general, desde mi punto de vista, es un modelo más interesante, también más difícil, más complejo y más completo. Es el modelo recomendado por la Unión Europea para gestionar las organizaciones situadas en los países de la Unión. Lo componen 9 criterios: a los 5 primeros se les denominan "Agentes": recogen todos los ámbitos de gestión del Centro: el liderazgo (1), la Política y la Estrategia (2), la gestión de las personas (3), la gestión de las alianzas y los recursos (4) y los procesos (5). En definitiva es lo que tiene que hacer una organización para ser excelente.

Los 4 últimos criterios se denominan "Resultados" y son la lógica consecuencia de la gestión de todos los criterios "Agentes". Será difícil resultados excelentes sin acciones excelentes y lo contrario también. Son los resultados que se consiguen, el nivel de satisfacción, en las familias y alumnos (6), en las personas del Centro (7), en la sociedad (8) y en los demás (9) resultados clave (académicos, formativos, número de alumnos, económicos, etc.)

Al ser un Modelo, no es tan prescriptivo como la ISO 9001. Ofrece un ideal con el que compararse para que cada Centro detecte sus Puntos Fuertes y sus Áreas de Mejora mediante una autoevaluación interna, quizás supervisada por un consultor. En este modelo se concede mucha más importancia a la implicación de las personas y tiene una visión mucho más completa de lo que es la Calidad de gestión.

Es verdad que han surgido modos de reconocimientos para otorgar un "sello" pero el sistema no lo requiere porque no se busca tanto el reconocimiento externo como la mejora real del servicio que se presta a los clientes internos (profesores y personal de Administración y servicios) y externos (familias, alumnos y a sus representantes, incluida la Administración).

- 3- Por último hay otros modelos que han aparecido que no tienen otro respaldo que el de los creadores pero que pueden ser de ayuda en el camino de la mejora continua.

Sólo fracasa quien no se atreve. Por intentarlo no vamos a perder nada. Creo que si no lo intentamos vamos a perder una gran oportunidad.

Don ALBERTO ARRIAZU AGRAMONTE, Coordinador de la red de Calidad de los I.E.S. y profesor del I.E.S. “Navarro Villoslada”, de Pamplona

La idea de esta ponencia es contar la experiencia de un numero importante de centros trabajando juntos para implantar sistemas de gestión de calidad o de calidad en la gestión. Voy a explicar brevemente en que nos hemos fundamentado para implantarlos y cual es el sistema de gestión.

Actualmente el grupo está formado por 32 institutos de Enseñanza Secundaria de todas las zonas de Navarra integrados en cuatro redes. La finalidad es impulsar los sistemas de gestión de la calidad en los centros educativos.

Comenzó la andadura en el curso 1998-99 con motivo de un curso de formación organizado por el Departamento de Educación al que asistieron los equipos directivos de los centros. Al terminar dicho curso se planteó la idea de aplicar lo trabajado. Este germen nacido en los propios centros da más valor a esta idea de continuidad. En la transparencia, se pueden ver los institutos que conforman las redes. Esta forma de trabajo nos ha dado un espíritu cooperativo muy importante, antes estábamos solos y ahora todos somos compañeros.

Si se fijan un poco, hay centros de todo tipo: de Enseñanza Secundaria con modelos de euskera, con modelos de castellano, del norte de Navarra, del sur, este... de todos los sitios. Lo que significa es que estos sistemas de gestión han puesto a trabajar a personas de todo tipo y de toda ideología. Hay gente contraria y que se opone, hay quien no le gusta dar poder a las personas y a los equipos de trabajo y hay quien no le gusta porque esto viene del liberalismo puro de la empresa que solo persigue resultados. Yo creo que es un buen sistema que permite poner a trabajar a profesores de muy diverso tipo con el único objetivo de satisfacer las necesidades de los alumnos y de las familias ¿quién no se apunta a este carro?

Hemos contado y contamos afortunadamente con distintos apoyos y alianzas. Primero el Departamento de Educación que ha posibilitado la creación de estas redes. Luego la Asociación de Directores de Instituto (ADI), que ha promocionado en todos los institutos Públicos de Navarra que se trabaje con estos sistemas y sirva como complemento al interés del Departamento de Educación para que se extienda. Por otra parte la Fundación Navarra para la Calidad que ha ayudado sobre todo a aplicar sistemas EFQM en los centros. Y por último, quería significar la ayuda de SAREKa, una red de institutos de Formación Profesional de Guipúzcoa, que ha sido quien nos han facilitado, asesorado, entregado material y ayudado a que estemos ahora en la posición en la que nos encontramos y que nuestro sistema de gestión implantado vaya mejorando cada vez más.

¿Que concepto tenemos de calidad?

Queremos utilizar el que emplean las empresas. Pensamos que en educación gestionar bien es lo mismo que gestionar cualquier otro tipo de empresa u organización. Lo que hacemos es adaptar los sistemas de gestión a nuestro contexto.

Por otro lado enfocamos el esfuerzo a la gestión, pero a la gestión de todas las actividades del centro, lo que significa incluso la gestión del aula. No nos quedamos en cosas marginales como el mantenimiento de los edificios o la gestión de recursos. Nos centramos en la gestión del aula, lo que pasa en el aula es lo más importante para nuestros centros.

Nos fijamos en los centros como ámbito de actuación. El centro es el que decide mejorar, el propio centro, liderado por su equipo directivo, aunque luego se integra en una red. Si un equipo directivo no está por la labor aunque en el centro haya profesores que lo quieran hacer, el proceso es prácticamente inviable.

¿En qué nos fundamentamos?

Nosotros somos veteranos y comenzamos antes con el control de la calidad que con la ISO y la EFQM.

El concepto de calidad ha evolucionado bastante. Tres olas o movimientos se describen:

CONTROL

- El control de la calidad está muy ligado a la inspección. La inspección y el control están ligados a la calidad del producto y del proceso. Comprobar que un producto y/o proceso se realiza conforme a unos requerimientos.

ESTANDARIZACIÓN

- El aseguramiento de la calidad está ligado con la estandarización de los procesos. El referente es la norma ISO 9.000. Las empresas certificadas con la ISO han tenido que demostrar que tienen una forma de hacer, un sistema de gestión o sistema de calidad que cumple con unos requisitos aceptados internacionalmente. Este hecho otorga un grado de confianza a los clientes y receptores de los servicios y a las empresas con las que nos relacionamos.

EXTENDER E INNOVAR

- Podemos decir que la calidad total (EFQM) es la tercera ola, la última novedad. Aquí se insiste en que estandarizar, hacer bien y siempre igual de bien las cosas, no es suficiente en un mundo globalizado y competitivo. El concepto clave es la mejora continua, la innovación y la calidad total aplicada a todas las actividades de la organización y no sólo al producto y al proceso.

Lo que ahora está en boga es más complejo y mejor: es la Calidad Total; extender todo el sistema de gestión a toda la actividad. Antes se ha comentado que ahora tenemos más inmigrantes escolarizados. Hay que considerar todas las capacidades e intereses de los alumnos, ya no vale el aforismo "a todos por igual", ni mucho menos. Se trata de la atención a la diversidad. La sociedad nos exige cosas muy superiores a lo que nos exigía hace unos años. Los cursos ya no pueden ser para todos iguales, ahora tenemos que innovar en los cursos, tenemos que aplicar nuevas tecnologías. En definitiva la sociedad pide más requisitos que los que pedían antes. Pensamos que en educación quedan retos por superar respecto al control de la calidad: el aseguramiento de los procesos.

Les pondré un ejemplo: Hagamos una analogía con la empresa. Las empresas, fabrican productos mediante procesos productivos. Por tanto, la pregunta podría ser ¿cuál es el producto en Educación?, o mejor ¿cuál es el servicio? Dicho de otra manera ¿qué es lo que recibe el alumnado cuando viene a los centros? Variados asuntos: habilidades, capacidades, contenidos, hábitos de convivencia... En realidad lo que se da al alumnado son CURSOS que abarcan a todo lo anterior. Cuando un alumno viene al centro se matricula en 1º A de la ESO, por ejemplo, con todas sus características. Nosotros hemos definido que el servicio son los CURSOS.

Por otro lado ¿Cuál es el proceso productivo en la educación? ¿Cuál es el proceso más importante? ¿Cuál es el proceso de enseñanza y aprendizaje? Una serie de actividades que permiten impartir el curso, o de otra manera una serie de actividades que permiten al alumno alcanzar, como mínimo, los objetivos o las competencias básicas establecidas, sin perjuicio de las máximas que personalmente pueda alcanzar.

Respecto de la primera ola señalada, hablamos de la variación. Un ejemplo: ¿ocurre en los centros escolares de cualquier tipo que a un alumno le resulta más fácil aprobar una asignatura en 1º A que 1ºB?, ¿O que en 1ºC aprende más de una determinada asignatura que en 1ºD? Si ocurre esto significa que, en el proceso de enseñanza y aprendizaje, hay demasiada variación y no está bajo control. Sobre ello habrá que reflexionar.

La variación en educación no es como la que soporta un fabricante de tornillos, no podemos reducir la variación al mínimo. La cuestión es otra. ¿Nos podemos permitir la variación que se da actualmente entre unos profesores y otros de la misma asignatura? Les pondré otro ejemplo.

El otro día estaba en un curso con unos profesores interinos con poco tiempo de experiencia y les hice la siguiente pregunta: Dos profesores de la misma asignatura y materia ¿calificarían con la misma nota? Ellos enseguida me contestaron que no. Recalco que eran jóvenes y por tanto recordaban más su experiencia de alumnos que de profesores.

En cambio la semana pasada en el Instituto de Iturrama hicimos un curso sobre “calibración del profesorado” en el que acudieron mas de 90 profesores de unos 20 centros de todas las especialidades de Enseñanza Secundaria. Allí, grupos de 8 profesores de una misma asignatura corrigieron de forma individual una prueba misma real de un alumno. Calificaron prácticamente con la misma nota, con una pequeña variación, de $\pm 0,5$ puntos. Usaban un truco, se habían puesto de acuerdo en los criterios de corrección del examen. Así es fácil. Ya tenemos el truco. Hagamos eso, pongámonos de acuerdo para que la variación se reduzca. Pongámonos de acuerdo en los departamentos sobre los criterios de evaluación de las asignaturas, sobre los sistemas de calificación, sobre que tipo de pruebas se van a poner a los alumnos y, por último, sobre los criterios de corrección. Con este sistema y estas reuniones de homogeneización celebradas en los departamentos, se consigue que la variación se reduzca. Ahora bien, no vale con escribirlo; queda un paso más, hay que poner los acuerdos en práctica y comprobar que los sistemas son buenos. ¿Qué ocurre si no se está dentro del margen que nos hemos fijado? No ocurre nada, solo que es conveniente pensar dónde es necesario mejorar. El sistema de evaluación es eso, evaluar lo que hacemos para mejorar.

Otro ejemplo muy sencillo que les quiero poner muy sencillo, es sobre la programación. Lo que decía, dos profesores de la misma asignatura pueden dar cosas diferentes o uno insistir más en un tema y el otro en otro diferente. Si existe una programación basada en bloques temáticos muy grandes pasará eso, pero si la programación está basada en lo que se hace en el aula, según un diseño estándar del departamento, la variación disminuiría muchísimo. Se está hablando constantemente de trabajo en equipo en el seno de los departamentos.

Con estos dos ejemplos quería evidenciar que tenemos muchas cosas que superar todavía conforme al primer modelo de control de calidad de los años 70.

Por otro lado, hablamos de aseguramiento de la calidad. Un cambio de paradigma fundamental en calidad es estimar la escuela como proceso. Orientar los procesos significa estandarizar y poner en marcha un sistema que permita mejorarlos, es decir, un sistema de gestión de procesos.

Está claro que si hacemos lo mismo, al menos obtendremos los mismos resultados. Cambiar no significa mejorar, significa cambiar. La experiencia nos enseña que los mejores resultados y la mayor motivación se logra cuando nos fijamos en los procesos, es decir, en lo que hacemos realmente. Esto es lo que permite reducir la variación. El sistema de aseguramiento de la calidad es un instrumento muy bueno para crear un sistema de gestión de procesos, permite avanzar mucho en su estandarización y también en su mejora.

Para eso, lo primero que hay que definir es el proceso clave. Para nosotros es el proceso de enseñanza-aprendizaje. En el sistema de gestión aplicado de las redes se compone de 5 ó 6 subprocesos dependiendo del centro. Es decir, el sistema no se limita a la educación en las aulas, sino que engloba a la acogida a los alumnos en los centros, la programación y del desarrollo de esa programación en las actividades de aula, proceso de evaluación (importantísimo), la tutoría y orientación y, en los centros de FP, la formación en centros de trabajo. En la diapositiva, se observa el diagrama de flujo del proceso de enseñanza-aprendizaje. Hay actividades de planificación docente que dan paso al proceso propiamente dicho. Para cerrar el ciclo PDCA necesitamos un control sobre el producto (cursos) y el proceso para verificar si estamos consiguiendo los objetivos marcados. Se necesita también una realimentación y mejora del sistema a partir de ese control.

Por último quería explicar que es la Calidad Total. No sólo hay que tener bien gestionados los procesos y los cursos sino que hay extender todo esto a la totalidad de la actividad del instituto, a todo lo que tiene que ver con la gestión de personal, la de recursos, el mantenimiento...etc. a todo el instituto e introducir la innovación y la mejora continua.

En educación ¿cómo mejorar? Utilizamos el ciclo PDCA que ya es muy conocido. Significa planificar, hacer lo planificado, evaluar, evaluarnos y evaluar la forma de hacer para proponer mejoras y conseguir su sistematización.

Con todo ello se ha conseguido que los centros tengan una Misión, un para qué, una Visión clara hacia donde ir y una serie de estrategias para avanzar hacia la meta. Esa rueda que he puesto en la diapositiva, en la rampa, indica que cuesta mucho mejorar, que cuesta mucho subir pero cuesta muy poco caer. ¿Cuántas experiencias buenas se dan en los centros que si no están sistematizadas se pierden? ¿Para qué sirve este sistema de calidad ISO? ¿En qué complementa al sistema? Nos permite que todas esas mejoras no se pierdan, se introduzcan en el sistema para seguir avanzando hacia el objetivo: conseguir la Misión del centro.

A continuación, expondré los 8 procesos que componen nuestro sistema de gestión y que hacen referencia a toda la gestión del centro. El más importante es el MP02.

De otra manera, gráficamente los tres procesos fundamentales están en esa rueda de mejora, son: la gestión del proceso de enseñanza – aprendizaje, la planificación de la oferta educativa y matriculación y la medición, análisis y mejora, junto con otros procesos importantes de dirección como son la estrategia el plan anual y otros de apoyo como la gestión de las personas, y de los recursos.

Certificaciones

Aquí respondo a la pregunta formulada sobre si conseguir la certificación ISO o no conseguirla.

Cuando comenzamos esta aventura los compañeros de Guipúzcoa nos decían, “tenéis que tener el objetivo de intentar obtener algún reconocimiento externo porque eso os ayudará a poneros las pilas y a tirar hacia adelante”. Desde luego el marketing no nos mueve, entre otras cosas porque no lo necesitamos ya que se dan casos de centros que no tienen ningún otro competidor en los alrededores. Por otro lado decíamos, hemos hecho cosas, estamos alcanzando un nivel de calidad, nos interesa que desde fuera vengan a decirnos si es cierta la autoevaluación efectuada, si es cierto que lo que estamos haciendo está bien o por el contrario estamos equivocados. Y empezamos a presentarnos.

En el 2002 tres centros obtuvieron el compromiso EFQM de la Fundación de Calidad: I.E.S. “Navarro Villoslada”, I.E.S. “Plaza de la Cruz” e Iturrama B.H.I.

En el 2003 el sello de bronce de EFQM: I.E.S. “Donapea”, I.E.S. “Toki Ona” e Iturrama B.H.I.

Este año 2004, recientemente, cuatro centros se han acreditado con la ISO 9000: I.E.S. “Navarro Villoslada”, I.E.S. “Plaza de la Cruz”, I.E.S. “Toki Ona” e Iturrama B.H.I.

Han validado y han certificado que nuestro sistema de gestión es bueno y excede en muchos puntos lo que la ISO pide. El objetivo no era sacar la ISO. Podíamos haberla sacado hace tiempo. El objetivo era construir un sistema de procesos que fuera completo y validado externamente. Ver si era correcto lo que estábamos haciendo. Así nos lo dijeron los técnicos externos que nos auditaron.

Reconocimientos

No quería terminar sin reconocer también a todas las personas, responsables de calidad, equipos directivos, profesores que han trabajado en estos temas de una manera muy eficaz, con muchas horas dedicadas generosamente no sólo a su centro sino a que toda esta información esté a disposición de todos los institutos de la red pública de Navarra con el objetivo de compartir las buenas prácticas, de mejorar cada centro y mejorar el sistema educativo navarro.

Muchas gracias.

JUAN MARTÍN TABAR GOÑI, Director del Colegio “San Cernin” de Pamplona

GESTIÓN POR PROCESOS EN UN CENTRO EDUCATIVO EN EL MARCO DEL MODELO EFQM

1.- Introducción

Al preparar esta charla, tras la amable invitación del Consejo Escolar de Navarra, tuve el temor de que se interpretara esta comunicación que voy a exponer ante Uds. como una clase o una lección de cómo o qué debe hacerse en la Gestión de un centro educativo.

Desde luego, ésa no es mi pretensión. En el mundo de la Gestión y, más concretamente, en Gestión educativa, hay muchísimas personas que, con más conocimiento, pueden instruir en técnicas, métodos y modelos.

Yo sólo quiero transmitirles lo que ha sido y es nuestra experiencia, que, como siempre, y en todas las organizaciones, tiene sus luces y sus sombras. Por tanto, mi única pretensión y espero que también ése sea el objetivo de los organizadores, es que Uds. conozcan cómo hemos hecho las cosas en nuestro Centro y esto les pueda servir de ayuda.

El COLEGIO SAN CERNIN es un centro privado concertado, cuyo titular es una Cooperativa que la constituyen los padres y madres de nuestros alumnos. Actualmente la forman casi 1000 familias y el número de alumnos, chicos y chicas, es de 1.638 desde 1º de Educación Infantil (3 años) hasta 2º de Bachillerato. El número de profesores en el curso actual es de 115 y el personal no docente, administración y servicios, es de 17 personas.

En el curso 1997 – 1998 el Colegio, de acuerdo con lo aprobado por el Consejo Rector de la Cooperativa, tomó la decisión de iniciarse en procesos de Calidad según el modelo Europeo de Calidad EFQM. Como seguramente conocen Uds., estos modelos y formas de trabajo, incluso en su terminología, eran absolutamente novedosos en el sector educativo. Lo que, en más de una ocasión, ha generado un cierto rechazo. Creo que no seré el único que habré escuchado frases como:

“nosotros trabajamos con personas y no hacemos tornillos”.

Para quienes admitimos las intenciones de estos modelos, estas actitudes nos pueden parecer, en determinados momentos, un tanto reduccionistas. Tenemos muy claro que el futuro de los Colegios está en esta forma de trabajar que asume la mejora de la calidad educativa mediante la aplicación de determinados indicadores externos de calidad debidamente contrastados.

2.- Cómo empezamos en San Cernin la Gestión de la Calidad.

Empezamos con Formación, no puede ser de otra forma. Éste es uno de los factores fundamentales, si no, el más importante, del éxito en la aplicación de un Modelo de Gestión de Calidad. Y éste es un aspecto difícil por cuanto hay que acertar con unos buenos formadores que enseñen, motiven y sepan acercarse al mundo educativo.

Aquí tuvimos nuestro primer error. Hicimos cursos de Formación para toda la plantilla y conseguimos poco grado de aceptación e implicación. Con el paso del tiempo, con cursos para grupos más reducidos y, sobre todo, más prácticos y adaptados a nuestro campo de actuación profesional, hemos podido valorar lo mucho que perdimos en tiempo y dinero por no tener formadores adecuados.

En este momento la Formación se realiza en dos niveles distintos. Por una parte el Comité de Calidad, Equipo Directivo, Jefes de Departamento, en definitiva, personas con un cierto grado de responsabilidad, y por otra el resto de la plantilla que se le acerca al Modelo con cursos prácticos, ejemplos cercanos, incluso organizando grupos de formación por niveles educativos, Infantil, Primaria, ESO y Bachillerato.

3.- Razones para una Gestión por Procesos.

Si en cualquiera de los Colegios aquí presentes preguntamos a los profesores que enumeren los problemas a los que se enfrentan día a día, las situaciones con las que no están satisfechos seguro que nos encontramos con una relación extensa y coincidente en casi todos los supuestos:

- la disciplina
- los horarios
- el salario
- la gestión de los materiales

- los espacios
- los tiempos para corregir
-

Para afrontar estos problemas, en mi opinión, lo que hemos de tratar es de cambiar las actitudes personales. Se ha de compartir en los Colegios la manera de enfocar las actuaciones, intentando que cada problema se constituya al final en un proceso de actuación con una oportunidad de mejora.

Pero no hay que afrontar TODOS los problemas a la vez y con un igual grado de implicación en los mismos. En muchos de ellos, la capacidad de resolución total o incluso parcial está fuera de nuestro campo de actuación. Si, por ejemplo, consideramos aspectos a mejorar: el salarial, el número de horas lectivas del profesorado, el número de alumnos por aula o la legislación educativa y le damos muchas vueltas, estamos perdiendo energías en cuestiones que no vamos a resolver, porque las decisiones se toman en otros ámbitos; políticos, administrativos, convenios colectivos. En definitiva, hemos de trabajar en aquello que forma parte de nuestro CIRCULO DE INFLUENCIA , en lo que con lo que hagamos podemos conseguir mejoras. En este tratamiento de los problemas se ha de intentar tener una VISIÓN de lo que queremos conseguir. Se puede decir que hemos de empezar por el final, con una foto del objetivo que queremos alcanzar. Así será más fácil marcar las pautas que hemos de desarrollar, teniendo claro que todo lo hagamos es por algo y con un propósito definido, evaluable y susceptible de medición.

La **Gestión por Procesos** nos ha de servir para esta finalidad, de forma que:

- ✓ marquemos las especificaciones del servicio educativo que prestamos (por ejemplo; las materias que impartimos, el número de horas por materia, etc.), controlando que *“lo que se hace es lo que decimos que debemos hacer”*
- ✓ se fijen los diferentes estándares o modelos de trabajo; metodologías de los diferentes niveles y áreas, programaciones didácticas, actitudes, qué y cómo transmitir en las diferentes reuniones, forma de elaborar las actas, etc.
- ✓ no se pierdan las mejoras individuales, ya que se consolidan al introducirse en el modelo estándar
- ✓ se reduzca el margen de variabilidad al tener marcados unos criterios
- ✓ se actúe cuando la causa es común, no confundiendo causas especiales con causas comunes
- ✓ se tengan indicadores que han de servir para actuar cuando no se cumplen los objetivos

En definitiva, podemos decir que **los procesos serán los diferentes estándares de actividades**, es decir debemos introducir en el sistema lo que hacemos para medirlo y actualizarlo.

4.- Factores críticos de éxito y Procesos Clave

Cada uno de los Colegios tiene su propia forma de hacer, sus objetivos educativos y sociales de acuerdo con su propio entorno. Incluso, determinados centros pueden tener un Ideario muy concreto y definido. Por tanto, de acuerdo con la terminología del Modelo EFQM tendrá una Misión, una Visión y unos Valores.

Alineados con esta Misión, Visión y Valores estarán los factores críticos de éxito, que los definimos como aquellas singularidades que nos identifican y diferencian de otros centros y de cuyo buen hacer dependerá la consideración positiva de nuestro Colegio o incluso su supervivencia. Estos factores son, lógicamente, distintos en cada caso y es nuestra obligación el concretarlos. En el Colegio San Cernin son, entre otros:

- la enseñanza de idiomas modernos, el plurilingüismo
- la tutoría individualizada
- las metodologías innovadoras.
- ...

Como consecuencia de esta definición de factores de éxito, obtenemos unos Procesos Clave en los que se detallan los objetivos que queremos alcanzar, las actuaciones que debemos realizar y los indicadores que nos permitan medir la consecución de los objetivos y su actualización. Tanto en estos Procesos Clave como en el resto es fundamental la sistematización en su elaboración, con los siguientes pasos:

1. Nombramiento de propietario – responsable
2. Definición de objetivos que se pretenden alcanzar
3. Personas o grupos implicados y sus responsabilidades

4. Relación de actividades a desarrollar con, en su caso, responsable y fecha
5. Medidores o indicadores que permitan identificar la consecución de los objetivos
6. Fecha de revisión y actualización.

¿Qué Procesos son claves, en nuestro colegio?

Proyecto Educativo de Centro (PEC).

Es el documento básico del Colegio, en donde se recogen aspectos básicos del Ideario y los Estatutos y, a su vez, refleja los procedimientos organizativos y docentes que se han establecido con el fin de asegurar una relación entre el quehacer diario del Colegio y sus fines.

Proyecto Curricular de Centro (PCC)

Contiene el fundamento de toda la estructura pedagógica del Colegio.

Proyecto Lingüístico de Centro (PLC)

El objeto de este documento es definir las pautas organizativas que debe asumir el Colegio San Cernin para adaptarse a las exigencias académico-organizativas de un centro plurilingüe, alineado con el PEC y el PCC definidos anteriormente.

Proyecto Informático de Centro (PIC)

Ordena la actividad de la incorporación de las Nuevas Tecnologías al Centro, indicando aspectos metodológicos y objetivos que se incluyen en cada etapa académica

Programa de Acción Tutorial

Establece cómo han de ejercer los Tutores sus funciones, desarrolla los objetivos y aspectos fundamentales en cada nivel.

Elaboración del Plan Estratégico.

El Plan Estratégico Anual tiene como objetivo general la temporalización de las orientaciones y decisiones recogidas tanto en el PEC como en el PCC y en el PLC se concretan en una serie de acciones operativas que se configuran en torno a tres ejes estratégicos: propuestas pedagógicas, recursos humanos y propuestas de inversiones.

Cada uno de estos tres apartados es una Línea de Acción y se describe en un esquema horizontal, fácilmente legible y con datos breves y concretos.

Proceso Inicio de Curso

La finalidad de este proceso es la de registrar, documentar y definir una serie de tareas que es necesario realizar para el buen funcionamiento del Inicio de Curso en el Colegio

Como se puede comprobar, son procesos básicos de nuestra organización y de cuyo buen rendimiento dependerá una gran parte del éxito de nuestra organización.

5. Mapa de procesos

Todas las actividades que realizamos en los Colegios podemos enmarcarlas dentro de unos "Procesos Globales".

- Oferta y matrícula
- Planificación docente, organización escolar
- Prestación del servicio educativo
- Gestión documental
- Mejora continua
- Estrategia y Plan Anual
- Personas
- Recursos
- Servicio a familias.

Si definimos todas las actividades que tengan un cierto carácter individual y las encuadramos dentro de estos Procesos Globales, ya tenemos un Mapa de Procesos. Este nos sirve para tener una visión completa y ordenada de la globalidad del Colegio. Podemos ver qué aspectos tenemos más desarrollados y cuales menos, posibles debilidades, etc.

La elaboración de procesos individuales, o procedimientos de actuación, tendrá un esquema similar al definido en los 6 puntos de los Procesos Clave. Para su gestión hay diferentes alternativas. Un muy buen sistema es utilizar la ISO para su gestión. Este modelo de Gestión de Calidad ordena de una forma exhaustiva toda la documentación correspondiente a los diferentes procesos, obliga a tener un Manual de Calidad, verifica los diferentes documentos y obliga a su revisión. Por tanto una organización certificada con la normativa ISO garantiza una buena gestión de procesos.

En nuestro caso, vimos que el seguir de una forma metódica y rigurosa la normativa ISO quedaba muy lejos de nuestras posibilidades en cuanto organización. Si de entrada el Sistema

de Calidad no tenía una gran acogida, el obligar a una gestión documental sin conocer los resultados prácticos que queremos obtener podía ser contraproducente. Por tanto, con una base documental similar a la definida en la normativa ISO, tenemos una gestión propia de los documentos y su evaluación y revisión. En definitiva, en función de lo que queremos obtener hemos adaptado la gestión de los procesos a nuestras posibilidades.

6. Evaluación y revisión

Para una correcta Gestión de Procesos, resulta fundamental sistematizar su evaluación y revisión. Fijarse objetivos, indicadores, medir, reactualizar el proceso es lo que mantiene “vivo” el sistema.

Para ello cada proceso ha de tener incluido el procedimiento de evaluación y revisión. El sistema que utilizamos en nuestro caso es tener un procedimiento propio para esas revisiones de forma que el Comité de Calidad, a la vista del calendario de revisiones de cada proceso, encomienda a cada propietario – responsable la revisión del mismo en la que deberá comparar los objetivos con los resultados alcanzados y elaborará, en su caso, una propuesta de mejora y revisión del proceso evaluado.

7. Conclusiones

A lo largo de las diferentes cuestiones que se han ido abordando en los puntos anteriores han surgido, como pinceladas, unas ideas que considero determinantes de una buena gestión educativa

- Considerar al Colegio como el protagonista del hecho educativo y no al profesor como sujeto transmisor de uno conocimientos. Por tanto hemos de apoyar una sistemática global y un aprendizaje de las buenas práctica individuales,
- Se ha de crear un ambiente propicio para la resolución de los “problemas”. El agrandar los problemas por motivos que no dependen de nosotros (la situación social de las familias y los jóvenes, la legislación, etc.) sólo ayudará a crear situaciones de baja autoestima, desmoralización y poca motivación en solucionar problemas cotidianos que forman parte de nuestro círculo de influencia.

Pues bien, la Gestión por un sistema de Procesos nos ayudará para afrontar los problemas de una forma ordenada, ir poniendo objetivos y consiguiendo resultados. En definitiva, mejorará interna y externamente el servicio que prestamos a la Sociedad con una mayor satisfacción de nuestros propios empleados docentes y no docentes como resultado no de

Gestión de la Calidad
sino de
CALIDAD EN LA GESTIÓN

JULIO URTASUN ECHEVERRÍA, Director del I.E.S. “Plaza de la Cruz” de Pamplona

Señor presidente del Consejo Escolar de Navarra, autoridades, señores y señoras. Alberto Arriazu ha explicado ya los ejes del sistema de gestión de la calidad que estamos implantando en nuestros centros. Por mi parte, voy a tratar en esta intervención de hacer una valoración de hasta qué punto esos sistemas han supuesto una mejora real en nuestros Institutos.

Los más veteranos en esta andadura, que inició hace ya cinco años, nos planteamos con alguna frecuencia una pregunta ¿y para qué nos hemos metido en este lío, que nos genera más trabajo, algunas tensiones, quebraderos de cabeza, y más de un sudor con ocasión de auditorías?. Hace ya algún tiempo, una amiga me comentó cómo un profesor de un Instituto de Pamplona, afirmaba que la calidad del Instituto Plaza de la Cruz no estaba mas que en la fantasía de su Director... Hombre, todas las afirmaciones son respetables, pero me pareció un poco fuerte.

Así que, como me quedé preocupado, cogí un papel, y me puse a escribir las razones por las que creía que este proyecto merecía la pena, y de esa manera adelanté mi intervención en este día.

Como me salieron diez, casualidad, un decálogo, pues esto es lo que les voy a exponer, los diez argumentos por los que, a mi juicio, se justifica la puesta en marcha de nuestro sistema de gestión.

El primero a ustedes quizás les parezca una tontería, y es que **ha dado continuidad a los Equipos Directivos**. Que un equipo directivo tenga un mandato largo puede ser bueno o malo: depende de su gestión. Pero convendrán ustedes en que la estabilidad de los Equipos Directivos es un elemento positivo para los centros. Pues bien, en los Institutos que formamos la red 1 ha habido continuidad en las direcciones, y esto, creo, sólo se explica por el compromiso que adquirimos con la puesta en marcha y la aplicación de un sistema de gestión de la calidad.

Pero iré más lejos, y este es el segundo argumento. Creo que la formación y aprendizaje que hemos tenido sobre calidad **ha potenciado el liderazgo y la visión de los Equipos Directivos**. En nuestro modelo tenemos un proceso que se llama “Responsabilidades de la Dirección”. En ese marco, hemos aprendido a hacer planes a cuatro años (Plan Estratégico), a hacer autoevaluación EFQM cada dos años, a identificar puntos fuertes y áreas de mejora, a hacer una revisión del sistema al final de cada año, y a hacer Planes Anuales, en documentos muy breves, pero con mucho compromiso, pues se fijan metas y objetivos cuantificables, que nos dicen al final de curso con claridad lo que hemos realizado y lo que no. En fin, ya no planificamos por intuiciones, sino con un método, y no a un año vista, sino a cuatro. Nuestro trabajo diario se guía, pues, por una visión clara y a largo plazo de lo que queremos conseguir.

Tercero. Nadie puede negar que esto de la calidad ha tenido un **tirón importante en la enseñanza secundaria pública de Navarra**. En estos momentos, como ya ha explicado Alberto, el 50 % de los Institutos de Navarra, están integrados voluntariamente en alguna de las cuatro redes de Kadinet y poniendo en marcha, con diferente ritmos, sistemas de gestión de la calidad. Tenemos gente preparada, de manera que somos ya autosuficientes para la formación en calidad.

En conclusión, hemos pasado de la soledad de los equipos Directivos a lo que yo considero un poderoso movimiento cooperativo: en el marco de Kadinet ponemos en común nuestros manuales de calidad, nuestras buenas prácticas, documentos y experiencias. Y, ante todo, hemos pasado de los recelos a una plena colaboración entre posibles competidores.

Nos ha sido muy válido, en cuarto lugar, **interiorizar el principio del círculo de influencias-círculo exterior**. ¿Qué significa esto? Pues algo así como que si de verdad quieres mejorar tu centro, ponte en marcha, lo que no hagas tú no te lo van a hacer desde fuera, los lamentos y quejas sirven de poco. Y centra todos tus esfuerzos en mejorar el entorno en el que puedes actuar, no los malgastes en el círculo exterior en el que poco puedes hacer

Pero hasta ahora me he mantenido en la periferia, y he hablado muy poco de mejora real en nuestros centros. Por ello, quinto, **aplicar un sistema de gestión por procesos ha puesto orden en los Institutos**. Miren ustedes, normalmente, cuando el curso ya lleva funcionando un tiempo, suelo preguntar a los profesores nuevos qué tal están en el Instituto, cómo se sienten. Una respuesta muy habitual es que están a gusto, porque tienen muy claras las tareas que hay que hacer, porque está todo muy pautado.

Alberto ha explicado ya cómo es nuestro sistema de gestión por procesos. Creo que reflexionar sobre todos ellos, planificar e introducir mejoras en el procedimiento de admisiones y matrícula, en la organización del curso y horarios, en la gestión de personal, en el mantenimiento y seguridad, en las compras, ha sido beneficioso. Teníamos muchas cosas, claro, no partíamos de cero. Pero hemos sistematizado esos procesos, y además, con un principio sagrado: lo que hemos puesto por escrito, lo tenemos que cumplir, ya se encargan en las auditorías de verificarlo. Como consecuencia, las funciones y responsabilidades de cada cual están muy delimitadas. Y creo que un centro ordenado, donde está claro lo que cada uno tiene que hacer, facilita la tarea educativa, que es a lo que estamos.

Y a ello vamos, a la cuestión educativa. En sexto lugar, creo que hemos puesto orden también y **hemos mejorado la gestión de los procesos de enseñanza-aprendizaje**. Alberto ha explicado ya el PDCA que aplicamos: básicamente, consiste en planificar, esto es, poner por escrito lo que hacemos, reflexionar sobre lo que es válido o las mejoras que se pueden introducir, implantar y establecer indicadores de calidad para medir si lo estamos haciendo bien.

Así, vimos, por ejemplo, que el proceso de acogida del alumnado lo teníamos bastante descuidado, y hemos introducido modificaciones sustanciales. Hemos dado también un vuelco a las programaciones: de ser documentos que se hacían sólo para la Inspección y se olvidaban, han pasado a ser un instrumento útil para la práctica diaria, con más concreción y menos pájaros y flores, elaborados por los usuarios y que son altamente valorados por el profesorado. Estamos elaborando carpetas de recursos para las actividades de aula de las diferentes asignaturas y tenemos un Cuaderno del profesor de diseño propio. En fin, creo que nuestro modelo de gestión ha dado lugar a que en los Claustros y en los Departamentos se hable más que nunca de cuestiones pedagógicas.

Séptimo: como consecuencia, considero que nuestro modelo **ha hecho posible una actuación más uniforme y homogénea del profesorado**. Supongo que estarán de acuerdo ustedes en que es un criterio de calidad el que los alumnos reciban básicamente la misma enseñanza en una asignatura, independientemente del grupo en el que están y del profesor que les ha tocado, o que se les evalúe con criterios similares. Pero sabrán también que esto no siempre ocurre. Pues eso es lo que tratamos de conseguir nosotros mediante la estandarización en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Por ejemplo, nosotros hacemos una vez al año calibración de exámenes; esa palabra, bastante fea, esconde una actividad interesante: los profesores de la misma asignatura cogen un examen ya hecho, establecen los criterios de calificación y, a continuación, cada uno corrige el examen, y se analizan las desviaciones resultantes en las notas.

A comienzo de curso, yo doy una sesión formativa sobre calidad a los profesores nuevos, y les insisto: en el Instituto vosotros no vais a dar vuestra programación, sino la que se ha hecho en el Departamento. Y esto, contra lo que pueda parecer, tranquiliza. Otro ejemplo: muchos aquí conocerán la situación espantosa del profesor que va a iniciar una sustitución: una información a toda prisa, un montón de papeles, y al final, no sabes donde hay que empezar, y hay que preguntárselo a los alumnos. Bueno, pues yo digo que hay que trabajar pensando en clave del sustituto, que mañana nos podemos ir, o nos podemos poner enfermos, y todo tiene que quedar en orden. En fin, se trata de una gestión clara en donde el sistema se tiene que mantener por encima de las personas. Por cierto, que esto es, a mi juicio, especialmente recomendable para los centros con muy poca estabilidad del profesorado.

Sé que nos han acusado por esto coartar la libertad individual, o la libertad de cátedra, o de abrir las puertas a no sé que capitalismo deshumanizador. Por nuestra parte, no hay nada de eso: yo sé, por ejemplo, que si voy a dar el tema 6 de Historia de España de 2º de Bachillerato, la programación me obliga a dar el tema en 10 sesiones, a dar unos contenidos, y a realizar tres, o cinco actividades comunes. Nada más. El resto corre por mi cuenta, y a cargo de mi creatividad.

Octavo: a mi juicio, lo mas gratificante de esta historia de la calidad es que **hemos pasado a una cultura de las evidencias**, esto es, que hacemos evaluación interna. Esto significa, por ejemplo, que si yo he afirmado que las programaciones en mi Instituto son altamente valoradas por el profesorado, lo he dicho no por impresiones, sino porque los profesores califican el grado de satisfacción de las programaciones con un 7,5 en escala de 0 a 10. Tenemos un sistema de mediciones para ver si lo que hemos implantado se hace correctamente o no: consiste en indicadores de procesos y mediciones de grado de satisfacción, que pasamos una vez al año a profesorado, familias y alumnado. Ya no funcionamos por impresiones, sino que sabemos qué puntuación media dan nuestros alumnos a la acogida, qué porcentaje de asignaturas han impartido los temas previstos en el segundo trimestre, cuántos profesores han puesto las notas de la evaluación a tiempo o qué porcentaje de familias nos puntúa por debajo de 5.

No voy a sacralizar las estadísticas, sé que hay que leerlas y relativizarlas. Pero les aseguro que tranquiliza mucho la certeza que dan las cifras. Y, sobre todo, da muchas pistas, sobre en qué puedes estar tranquilo o que cosas hay que mejorar. Por cierto, los alumnos atinan. En fin, yo les voy a dar un consejo: si van a dirigir una reunión borrascosa, de esas en la que algunos protestan mucho, la mayoría calla, y te dejan desazón, pasen al final de la reunión una encuesta sencilla de tres preguntas. Seguramente, se llevarán una sorpresa, y probablemente agradable

Noveno, **un sistema de aseguramiento garantiza la implantación de las mejoras**. Se ha criticado que un sistema como la ISO, nacido en el mundo de la industria, se aplique en algo tan diferente como la enseñanza, en donde trabajamos con personas y no con máquinas. De acuerdo, pero hemos visto que el método ISO es válido para la enseñanza, y, sobre todo, que tiene mecanismos para asegurar que un sistema de gestión se aplica de manera efectiva, como son las no conformidades, las acciones correctoras o las auditorías. Nosotros, por ejemplo, tenemos fijados unos indicadores para asegurar que un curso se ha impartido con criterios de calidad: son tan sencillos, pero tan exigentes, como el porcentaje de clases previstas que se han impartido, el porcentaje de temas previstos que se han impartido, o el porcentaje de aprobados. ¿Qué pasa cuando no se alcanzan?: nada, pero mucho: que quien no los ha alcanzado está obligado a reflexionar sobre las causas, y a plantearse acciones correctoras.

Para acabar, en décimo lugar, tengo que aludir a **los reconocimientos externos**, que ha explicado también Alberto. Les aseguro que no nos metimos en este camino por conseguir premios, y que no competimos entre nosotros. Pero todo esto supone mucho trabajo, y el reconocimiento al trabajo se agradece. Cuatro centros hemos conseguido la ISO, seis hemos obtenido más de 200 puntos en las evaluaciones de la Fundación Navarra para la Calidad y unos diez van a optar al bronce en la convocatoria de la misma Fundación. Para nosotros, es una manera de defender la dignidad de nuestro trabajo, que es la enseñanza pública, y una manera de igualarnos... al alza.