

En el curso 1995-96 tienen lugar dos hechos importantes para nuestra Comunidad Educativa: la implantación del sistema educativo regulado por la LOGSE y la fusión de los dos Institutos existentes en Burlada: el de BUP y el de FP, que adoptan el nombre actual de I.E.S. "Ibaialde-Burlada".

Durante el curso 1998 - 1999, el Departamento de Educación organizó unas jornadas, para equipos directivos, sobre sistemas de gestión de los centros escolares. Para los asistentes a esas sesiones fue impactante la propuesta de gestionar los centros educativos desde una perspectiva absolutamente novedosa para nosotros. Palabras como Calidad, Procesos, Procedimientos, nos sugerían connotaciones de empresa privada, mercantilismo y productividad. Sin embargo, a un grupo de responsables de Centros de Secundaria la idea les sedujo y, motivados por lo que consideraron una buena oportunidad de introducir mejoras en la gestión de los Institutos, solicitaron y consiguieron que el Departamento de Educación pusiera en marcha un proyecto de Formación que en la actualidad incorpora a más de 60 centros de Primaria y Secundaria de la Comunidad Foral.

La implantación de la LOGSE, y la extinción del anterior sistema educativo (BUP, COU, FP I y FP II) se realizan progresivamente, entre 1995 y 2000. Paralelamente se realiza, desde el Departamento de Educación, la reordenación de la oferta de Formación Profesional en los centros de la comarca de Pamplona. Esto supone la radical transformación de la Formación Profesional en un contexto generalizado de cambios y de asentamiento de la nueva



realidad que surge de la fusión mencionada.

La visión que entonces se tuvo, por parte del equipo directivo de nuestro centro, ante la nueva situación, nos llevó a tomar la decisión de subirnos a ese tren que, en el curso 2000-2001, se puso en marcha, para la implantación de un sistema de gestión. Tras analizar las necesidades generadas por la nueva coyuntura y los recursos disponibles, se decidió, dada la envergadura del proyecto, centrar nuestros esfuerzos en el ámbito exclusivo de la Formación Profesional, al considerar que presentaba unas demandas organizativas más complejas y más urgentes de abordar. Así, en el curso 2000-2001, el IES Ibaialde-Burlada comienza su particular **Viaje hacia la Calidad** (plagiando a quienes durante los inicios fueron nuestros mentores: Kike Intxausti y José M^o Elola, entre otros).

Desde entonces, el recorrido ha sido largo y difícil, con momentos de desaliento, alternados con otros de ilusión y de fe en la apuesta realizada. En cualquier caso, el compromiso de la Responsable de Calidad de nuestro centro -Marisa Etxeberria-, así como la colaboración de los compañeros/as docentes y no docentes han posibilitado que, en la actualidad, sigamos en este peculiar tren

que, de momento, nos ha conducido hasta la estación del reconocimiento administrativo que supone la acreditación "**Sistema de Gestión de la Calidad de los Centros**", emitida por el Departamento de Educación, que nosotros pretendemos sea un viaje inacabable hacia la mejora continua y permanente que nos ayude a conseguir la visión que tenemos para nuestro centro: "*Ser conocido por la calidad en la organización y gestión de sus recursos, su preocupación por la adaptación al entorno tecnológico y social, su preocupación y respeto por el medio ambiente y su compromiso en la formación de profesionales de alto nivel, en un contexto de convivencia agradable*".

Lo que este viaje ha significado, y significa, no ha sido una disminución del trabajo que se debe realizar (que nadie se engañe en este sentido) sino una percepción de que el trabajo que se realiza alcanza una mayor eficiencia y eficacia.

En la estructura organizativa de los institutos existen serias dificultades para delimitar cuáles son las responsabilidades concretas del personal de los institutos en la variedad de tareas que la vida de un centro escolar exige. La definición y documentación de los procesos básicos que constituyen el quehacer de un centro ha facilitado que, en la actualidad, todas las personas de la organización podamos conocer nuestras responsabilidades personales, en función del puesto que desempeñemos.

Es habitual que en los centros se realicen muchas actividades de una manera muy efectiva, que salen adelante, en muchas ocasiones, por la iniciativa y voluntad de personas muy concretas. Cuando estas personas abandonan el centro puede suceder que quienes continúen desconozcan la línea de trabajo anterior y la conveniencia de mantenerla, siempre que haya sido positiva para el buen funcionamiento del centro. El afianzamiento en la ejecución de las tareas que aporta el sistema de gestión, a través de las normas, métodos y demás documentos, garantiza que, aún con dificultades, las personas podamos ser más fácilmente reemplazadas en nuestras tareas cotidianas, cuando fuere necesario.

La medición de los resultados conseguidos en los diferentes procesos, la consecución o no de los objetivos marcados y el consiguiente análisis de esa información, constituyen una herramienta indispensable para la planificación posterior del trabajo de todos, en un intento de aunar los esfuerzos para el logro de metas comunes. En este sentido, poco a poco, vamos cambiando algunos hábitos de funcionamiento, basados en impresiones o sensaciones, para apoyarnos, cada vez más, en datos objetivos y en mediciones.

Las encuestas, tanto de alumnado como de familias y personal del centro, muestran el índice de satisfacción asociado a los aspectos más relevantes del funcionamiento del centro y constituyen, por lo tanto, un referente fundamental a la hora de diseñar los planes de trabajo a corto y medio plazo.

Para nosotros, el diseño de un Plan Estratégico para los cursos 2007/08-2009/10 ha supuesto un gran avance en la definición y priorización de esfuerzos, para alcanzar las pequeñas metas que nos vamos proponiendo.

En el curso 2007/08, y en colaboración con otros centros de la red en la que estamos incluidos, hemos diseñado la Carta de Compromisos, con la intención de que sea, valga la redundancia, nuestra carta de presentación en sociedad.

En el curso actual estamos realizando la autoevaluación, según el modelo EFQM, con el objetivo de analizar cuáles son nuestros puntos fuertes pero, sobre todo, cuáles son nuestras áreas de mejora prioritarias para su inclusión en el próximo Plan Estratégico.

En relación con la **Red de Centros**, hemos de resaltar la importancia crítica de esta estructura para salir adelante en los mo-

mentos difíciles y para posibilitar la colaboración entre los diferentes institutos, en todos los cuales siempre hemos encontrado la máxima generosidad para compartir el trabajo y las buenas prácticas de unos y otros.

En cualquier caso, siendo el sistema de gestión una potente herramienta para la búsqueda de la mejora continua, en un centro escolar, el valor fundamental e indispensable sigue y seguirá siendo el factor humano. Nada de lo que creamos haber conseguido o pretendamos conseguir hubiera sido posible, ni lo sería,

sin la calidad humana de los integrantes de nuestra comunidad educativa, a quienes deseo agradecer, desde estas líneas, su incuestionable aportación a la misión que nos hemos marcado: *“Dotar al alumnado de formación y cualificación profesional que le ayude en su desarrollo personal, en su inserción laboral y/o continuación de estudios; Así mismo, está abierto a la colaboración en las actividades formativas del entorno social”*

SEGUIMOS EN MARCHA

Autonomía y cambio: Pensamiento Estratégico y ayuda al desarrollo profesional de las personas.

Alberto Arriazu Agramante, Director IES Navarro Villoslada de Pamplona.

En el sector educativo llevamos tiempo hablando de autonomía. Pero; ¿qué es la autonomía de centros? Desde nuestro punto de vista, tener autonomía es tener la capacidad de tomar decisiones importantes autónomamente y poderlas llevar a cabo. Para que esto se dé la Administración Educativa ha de tener plena confianza en el trabajo de los Centros educativos públicos y ayudarles a desarrollar sus proyectos.

Para tomar bien esas decisiones importantes, hemos de dotarnos de un Plan Estratégico consensuado que impulse y guíe nuestro trabajo. En este artículo explicaré cómo lo estamos haciendo en nuestro Centro.

Nos enfrentamos a una realidad vertiginosa y cambiante: cambios demográficos, sociales, culturales y legislativos. En los centros educativos predomina la ímproba tarea de sacar adelante el “día a día”. Lo muy urgente e importante materializa prácticamente el cien por cien del trabajo de todas las personas.

En el plano de lo urgente e importante todos los centros nos parecemos mucho. Pero si limitamos nuestra acción organizativa a este plano nos estamos autocondenando a padecer los cambios y a no afrontarlos adecuadamente.

Lo muy importante y no urgente es la principal área desatendida en la organización escolar. Esta desatención es grave porque afecta a lo que nos caracteriza, a aquello que hace que mi Centro sea lo que realmente desea llegar a ser.

Las reflexiones de este artículo nacen de la aplicación del Modelo EFQM a la gestión de nuestro Centro.

El Criterio 1 del Modelo analiza el Liderazgo en las organizaciones. Apunta en la dirección de que los líderes impulsan y ayudan a las personas para la gestión del cambio.

El Criterio 2, Política y Estrategia, se ocupa de la estructuración y fundamentación del cambio. Pensar en lo muy importante y no urgente y pensar a medio plazo, recibe el nombre de “pensamiento estratégico”. Este pensamiento implica una sucesión de reflexiones encadenadas: ¿Quiénes tienen interés real en el éxito de mi Centro? Con esta pregunta averiguamos quiénes son nuestros Grupos de Interés.

La siguiente pregunta que debemos responder es ¿Qué necesidades y expectativas en el medio plazo tienen esos grupos de interés? Existen distintas maneras de obtener la información: podemos responder nosotros “poniéndonos en su lugar” o preguntarles a ellos creando grupos focales de cada sector o recogiendo información de las encuestas que anualmente pasamos al alumnado, las familias y el personal del centro. También es importante considerar las buenas prácticas de otros Centros.

En nuestro Centro abordamos todo este trabajo durante el curso 2006-07 entre las 24 personas que conformamos la Comisión de Coordinación Pedagógica.

Involucrar a los Jefes de Departamento en la formulación de los

planes estratégicos es una gran ventaja ya que al entenderlos plenamente y sentirlos como suyos van a ser buenos comunicadores de los mismos al profesorado. Se consigue la activa aportación de sugerencias de todo el personal hacia los planes estratégicos y esto posibilita que el Proyecto Educativo sea realmente compartido por la gran mayoría.

Una vez conocidas las necesidades y expectativas de nuestros grupos de interés debemos atenderlas de manera equilibrada formulando Objetivos Estratégicos. Para marcar un Objetivo Estratégico de manera razonable es imprescindible conocer en qué nivel de resultado nos encontramos. Si pensamos, por ejemplo, en “Éxito Escolar” como expectativa de los grupos de interés, parece adecuado tomar como referencia nuestros resultados sobre promoción o titulación, abandono escolar o los resultados obtenidos en pruebas externas de diagnóstico.

Para que esa secuencia sea real nos debemos plantear dos preguntas: ¿Cuál es el proceso que resulta crítico para el logro del objetivo? ¿Qué Cambios Clave debemos ser capaces de introducir en dicho proceso para conseguir el objetivo?

Un afamado ponente en temas de Calidad en Educación decía que estas dos preguntas merecen la pena; pero ambas contienen pena: la que supone cambiar la manera de hacer las cosas en un entorno nada proclive al cambio.

Una de las características más interesantes de los cambios es que se producen de manera tan paulatina que durante mucho tiempo su presencia es “invisible” hasta que repentinamente nos topamos con su inexorable presencia.

Pensemos en un profesor de BUP de 1985. No debía enfrentarse a la ampliación de la Educación Obligatoria hasta los 16 años ni a la multiculturalidad surgida de la inmigración, ni debía hacer frente al fenómeno de las TICs aplicadas al aula ni a determinados cambios culturales que afectan a la familia. Tampoco a determinados comportamientos adolescentes que, en estos 24 años que nos separan, se han acelerado cuantitativa y cualitativamente. Los problemas de convivencia tenían distinto calado y no debía pensar ni por asomo en que algún día las clases de su materia se impartirían en inglés.

Estos cambios y otros ya están aquí, ya son nuestro presente; en muchos casos ya nos cercan y nos acosan. Sin duda nos PREOCUPAN. La pregunta clave es ¿además de preocuparnos, NOS OCUPAN?

El concepto de “Cambio Clave” debe ser explicitado. Se trata del conjunto de nuevas competencias, habilidades y saberes que el profesorado debe adquirir para realizar determinados procesos. Ejemplo: para la mejora de los resultados académicos se puede apostar por una metodología más motivadora; entonces en el proceso “Actividades de Aula” se llega a visualizar como Cambio Clave la utilización de las TICs en el aula, que debe ser llevado a cabo por el profesorado.