

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.

En los centros educativos trabajamos PERSONAS. De todos los grupos de interés (Alumnado, Familias, etc), es posiblemente el más desatendido por todos, Administraciones Educativas, Equipos Directivos y Sociedad en general.

El Criterio 3 del Modelo EFQM se ocupa de la correcta y adecuada gestión de las Personas. Ya tenemos en acción a los tres actores principales del Modelo. Los líderes (Criterio 1) motivan, animan e impulsan a las personas (Criterio 3) hacia el cambio sólidamente fundamentado (Criterio 2).

El subcriterio 3b del Modelo EFQM pide que se dé cuenta de cómo la organización "identifica las competencias necesarias para cada puesto de trabajo" y cómo, en consecuencia "evalúa el rendimiento o desempeño" de las personas que en ella trabajan.

La idea de identificar qué competencias son necesarias para el correcto desempeño de cada puesto de trabajo, para posteriormente evaluar a las personas respecto al perfil que dichas competencias trazan, resulta una idea extraordinariamente fructífera. Tanto que en nuestro Centro la hemos "reorientado" no hacia la evaluación de las personas sino hacia la "ayuda al desarrollo profesional de las personas". Al hacerlo así intentamos orientarnos hacia otra de las áreas más desatendidas en los centros educativos: el reconocimiento a las personas. Se trata de que las personas perciban de manera palpable que su trabajo y las dificultades que en él encuentran nos importan y nos ocupan de manera tan real que estamos dispuestos a hacer algo para mejorar sus condiciones.

Formulamos un nuevo proceso: "Desarrollo de las Personas", del que hicimos experiencias "piloto" a lo largo del curso 2006-07. Consta de varias acciones.

En primer lugar se deben identificar las competencias necesarias para cada puesto, teniendo en cuenta el listado de Cambios Clave que se ha priorizado en nuestro Plan Estratégico. A lo largo de 2007-08 el Departamento de Acción Tutorial identificó las competencias para el puesto de Tutor. Un equipo de mejora de la CCP ha identificado las competencias del puesto Jefe de Departamento y del puesto de Profesor en tres vertientes: como miembro de un Departamento Didáctico, en el aula y como miembro de un Equipo Docente.

Lo deseable es que cada persona se autoevalúe respecto a las competencias necesarias con el fin de preparar su plan de desarrollo personal. Hemos de identificar nuestros puntos fuertes y nuestras áreas de mejora. Cada persona puede necesitar una ayuda diferente de su responsable (Jefe de Departamento, equipo Directivo, etc). Toda la información sobre necesidades y dificultades de las personas se convierte en una enorme oportunidad y en un enorme peligro. Oportunidad inmejorable si actúas en consecuencia y las personas perciben que de verdad te importa cómo se sienten y cómo te implicas en ayudarles. Peligro, y alto, si no haces nada y las personas sienten que les has hecho pensar y trabajar en vano por un gratuito brindis al sol.

En todos los centros educativos existen buenas prácticas que

nos sirven a los demás para mejorar el desempeño de nuestro trabajo. Necesitamos identificarlas y darlas a conocer para desarrollar un plan de formación interno que nos permita ayudarnos unos a otros. Nosotros, este curso, hemos empezado con unas jornadas de buenas prácticas en las que hemos presentado ejemplos de trabajo real en el aula. Esta presentación la han realizado varios profesores y profesoras del Centro que han entendido que ayudarnos unos a otros es una buena forma de trabajo. Se presentaron los siguientes temas:

La enseñanza por proyectos: Orquesta escolar, proyecto EJE y Taller de teatro.

Utilización de las NNTT en el aula: Blogs, Webs, Webquest y Presentaciones.

Utilización interactiva de la plataforma MOODLE: Presentación del Aula Virtual del Instituto, ejemplo de una clase real con moodle.



Las competencias del profesor: Orientaciones al profesorado para el desempeño de su trabajo.

Estrategias para la lectura comprensiva.

Estrategias metodológicas en el proceso de Enseñanza-Aprendizaje: Convivencia: Contribución al clima de aula, Gestión del tiempo y calidad del aprendizaje individual, el Cuestionario de Satisfacción.

A manera de conclusión quisiera añadir que todos los centros educativos tienen una clara voluntad de orientación hacia los Grupos de

Interés. Pero como la voluntad no basta, para que esa orientación sea sólida y fundamentada es necesario que el Centro incorpore las mejores prácticas en pensamiento estratégico. Todo se resume en la pregunta ¿Qué necesidades actuales y expectativas de medio plazo de nuestros grupos de interés debemos atender en nuestro centro? Tal cosa pasa por complementar esa orientación con una adecuada orientación a procesos. Ahora la pregunta es ¿Qué debemos cambiar en la manera de hacer las cosas para que las expectativas de los grupos de interés se cumplan? Finalmente, como los procesos los realizan las personas de nuestro centro, es imprescindible mostrar una decidida orientación a las personas. La pregunta que debe guiar nuestro día a día, la pregunta de cabecera debe ser ¿Qué estoy dispuesto a hacer para animar, impulsar, reconocer, ayudar e implicar a las personas de mi Centro?

Volviendo a una frase ya citada: esta pregunta tiene su pena... pero merece mucho la pena.

Autonomía, liderazgo y calidad son tres ingredientes indisolubles para poder aplicar en un instituto la mejora continua. En nuestro caso, este cóctel ha supuesto en los últimos seis años tener un Proyecto Educativo de Centro propio, conocido y consensuado por toda la Comunidad, del que deriva un Proyecto Curricular de Ciclo y Etapa, así como una Planificación Anual viva y coherente, que además de considerar el marco curricular oficial, recoge y fomenta sistemáticamente los VALORES que hemos trazado, entre otros, la participación de toda la comunidad educativa, la transparencia en la gestión, la creatividad e innovación, el TRABAJO EN EQUIPO y la MEJORA CONTINUA.