

IES Politécnico de Tafalla: experiencias y reflexiones

Pedro José Flamarique Casanova, Director del IES Politécnico de Tafalla

En el IES Politécnico Tafalla reivindicamos la autonomía como la mejor fórmula posible para llevar al aula el Proyecto Educativo de nuestro instituto. Nos parece que toda la Comunidad Educativa se ha de identificar con la Misión, Visión y Valores que la institución ha consensuado y que por consiguiente, nos debemos a este compromiso colectivo que, en todo momento, a todos y todas en nuestro quehacer diario nos debe guiar.

Quizás la reflexión más importante a la que induce este artículo, es a considerar en cada uno de los centros educativos si queremos más autonomía para nuestro respectivo centro, autonomía que llevará implícita más responsabilidad para los equipos directivos; Si realmente estamos dispuestos y convencidos de la bondad de aplicar los Sistemas de Gestión de Calidad que igualmente exigen más trabajo, e incluso invitarnos a reconsiderar la utilidad y el compromiso individual que cada cargo asumimos al aceptarlo, ya sea en el seno de un determinado órgano colegiado o en un contexto individual, es decir, para qué estamos y cual es la razón de ser de que exista la figura de "líder" como la Presidencia del Consejo Escolar, Dirección del Equipo Directivo, del Claustro, Presidencia de la Comisión de Coordinación Pedagógica, Jefatura de Departamento Didáctico, etc, así como otros líderes o cargos unipersonales como la Tutoría, Responsable de NNTT, de Convivencia, de Formación, de Calidad, de Prevención de Riesgos, de Mantenimiento y Aprovisionamiento de Talleres, etc, y por supuesto, el propio profesorado que es por antonomasia quien lidera minuto a minuto durante todo el año, el proceso de enseñanza aprendizaje.

Pero bajando un poco el tono reflexivo con que anteriormente se analiza el contexto de autonomía, calidad y liderazgo; ¿Se puede hacer algo por cambiar lo que no funciona en un instituto?; ¿Quién identifica los puntos fuertes y débiles de una organización?; ¿Es la Calidad un eufemismo?; ¿Qué es la Calidad en el aula de mi instituto?; ¿Podemos mejorar individual y colectivamente?; ¿Queremos mejorar?; ¿Es necesario asignar nuevos recursos educativos para promover la mejora continua, o podemos hacer mucho más con los que ya disponemos?; ¿Es necesario un cambio?; ¿Cuáles son las resistencias que tenemos que vencer para convencer?, etc.

La respuesta que nuestra organización sigue dando a estas cuestiones que nos replanteamos cada año, es obvia: utilizamos la autonomía, el liderazgo y la calidad para gestionar eficientemente los recursos disponibles en beneficio del alumnado y sus familias, conjugar adecuadamente esta prioridad con la necesidad de dar también una respuesta apropiada y de calidad a las necesidades que plantean otros grupos de interés, y proponer un Plan de Gestión ambicioso y realista contando con los medios materiales que tenemos y los recursos humanos que a tal misión se asignan.

Liderazgo aceptado y asumido

Un liderazgo existe si existen seguidores, y para que esto sea así, deben crearse los espacios y los tiempos necesarios para sensibilizar, persuadir, convencer. En definitiva trabajar la coordinación horizontal y de este modo, comprometernos a trabajar en equipo sobre un reto explícito, susceptible de medirse, y asumido.

Dicho de otro modo, podríamos utilizar el símil de un grupo de ciclistas que corren una contrarreloj por equipos, aunque cada miembro tiene distinta fuerza, en un momento determinado todos entran al relevo y por tanto lideran la carrera, y para eso, hay que estar preparado, y sobre todo, cada líder debe saber a dónde va, asegurarse de que le siguen, y dosificar las energías puesto que la carrera puede ser larga.

El liderazgo de un centro educativo no está en manos exclusivamente de quien aparece en la parte más visible de la organización. Son muchas las personas que lideran los diferentes procesos, y quienes se deben en todo momento, a llevar a buen término la Misión del Centro, trabajar por la Visión del mismo, y fomentar y preservar los Valores que la Comunidad Educativa ha definido. Diría más, creo que todas las personas que trabajamos en un instituto lideramos más de una tarea que requiere del concurso y participación de otras.

Con todo este espíritu y esta concepción abstracta de la realidad que nos envuelve, nosotros hemos apostado desde el primer momento por la coherencia personal y colectiva, por creer que la calidad es el camino, calidad entendida como el compromiso individual y colectivo de hacer las cosas bien, a la primera, y al menor coste posible.

Igualmente, creemos que sin un Plan de Trabajo, o Proyecto de Dirección, o Plan Estratégico, difundidos públicamente, no hacemos visible el compromiso, y por tanto, un Plan de Gestión del Centro sirve para promover y estimular cambios que sirvan para mejorar.

En nuestra experiencia vivencial de los últimos diez años en el centro, hemos de constatar que partíamos de un centro en el



que, a pesar de estar en el epicentro de Navarra y que este año vamos a hacer el cincuenta aniversario, nos encontramos con la desamortización de todo el profesorado de comunes (aún hoy es el día en que paradójicamente, de un Claustro de 48 personas, no forma parte de la plantilla orgánica de nuestro instituto ni un solo profesor de comunes, siendo en este momento solamente 23 los que tenemos destino definitivo en el centro).

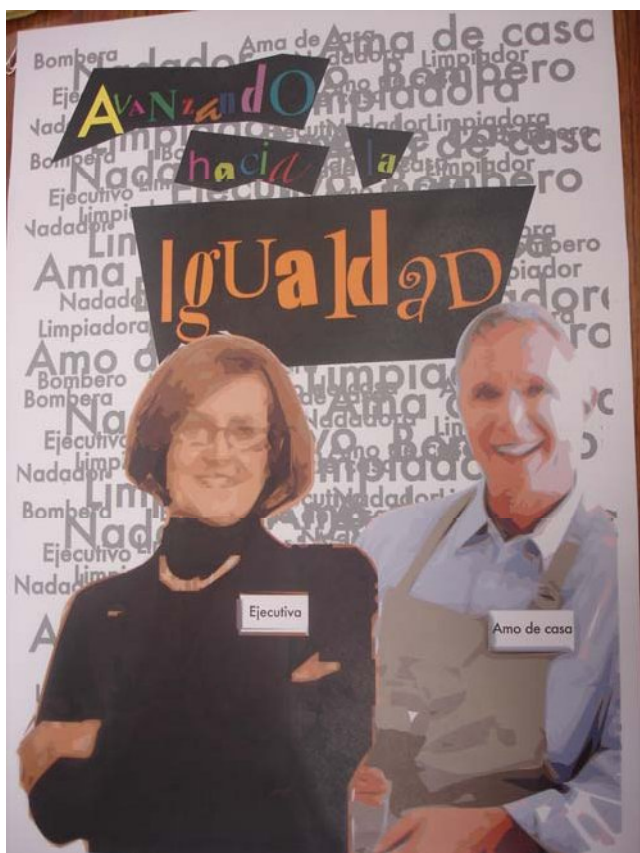
En este angosto panorama y con la vista puesta en la superviven-

cia, nos planteamos emprender el viaje de la calidad, sin saber muy bien hacia donde nos dirigía, y con la incertidumbre de saber si todo el esfuerzo merecería o no la pena.

Para que el PEC se pueda llevar a la práctica en el contexto administrativo y normativo actual, es preciso utilizar ciertas herramientas e instrumentos que nos permitan gestionar el conjunto de procesos y proyectos, que en definitiva se hacen explícitos en un proyecto de dirección y por ende, en cada Plan Anual de un determinado curso escolar.

Si convenimos en poner el acento en lo verdaderamente importante de la actividad de un instituto, es decir en la formación y educación del alumnado, hemos de considerar especialmente al Proyecto Curricular del Ciclo o de la respectiva etapa, que modela y concreta los aspectos curriculares, que han de ser los ingredientes en último término para diseñar un Plan que gestione mencionado currículo y que todo el equipo docente debe hacerlo suyo.

La variación entre los objetivos que se persiguen en ese Plan y lo que realmente conseguimos en relación a las competencias básicas que alcanza el alumnado, o como en el caso de los ciclos formativos, determinadas competencias profesionales, es quizás el indicador más significativo para conocer si estamos o no desarrollando los procesos según lo predeterminado, y en su caso, obteniendo los resultados esperados. Es imprescindible que establezcamos suficientes indicadores para tener la certeza de que lo que hemos conseguido es lo que nos parece en cada momento aceptable, ya sea en relación al trimestre o curso anterior, o por ejemplo, con respecto a otros institutos y modalidades de estudio comparables. Lo que no medimos no podemos mejorar, pero



medir supone un problema de metrotécnica y además es carísimo puesto que requiere tiempo para recabar el dato y analizarlo.

Por otro lado, otros procesos de apoyo y proyectos, trascienden al propio aula, al proceso de enseñanza y aprendizaje en el alumnado. Afectan a determinados grupos de interés que igualmente,

reclaman una adecuada atención, y que además reivindican legítimamente su espacio ya que forman parte de la Comunidad Educativa y del Sistema: familias, empresas, administración, el profesorado, el personal de administración y servicios, etc.

La ley, los reales decretos, las respectivas órdenes forales y resoluciones varias, no pueden acotar ni regular un marco educativo ideal e invariable, ya que cada centro es y debe ser singular, existe una cultura en los centros, en el entorno educativo, en las familias, etc. La autonomía del centro debe servir para que la Comunidad Educativa sea capaz de poner el acento en lo que realmente considere más adecuado y por tanto, en lo que se refleja en el Proyecto Educativo en cada momento, y para ello, cada órgano colegiado y unipersonal, asimismo han de poder desplegar sus planes y proyectos con suficiente flexibilidad y autonomía. Para que esto sea posible y haya una adecuada gestión del aula, el equipo docente debe ser coordinado de forma horizontal, dinamizado y apoyado por el líder de mencionado equipo docente, que en unos casos será liderado por el Tutor o Tutora del Grupo, en otros por la Jefatura de Departamento, y en otras ocasiones quien por delegación, haya asignado la Dirección para dinamizar y hacer seguimiento de un determinado proyecto de mejora.

¿Para qué nos sirve la gestión de la calidad?

Para tener una sistemática a la hora de gestionar los ocho procesos más importantes y que se repiten cada curso.

Para garantizar la equidad y un mínimo, en relación a la cantidad y calidad de las actividades complementarias y extraescolares.

Para someternos a la disciplina que nos exige a todos y todas trabajar en equipo, con planes de trabajo, objetivos, seguimiento, evaluación y revisión.

Para estimular la innovación, la participación, y optimizar el trabajo en equipo.

Para promover la cultura de la Mejora Continua y de la Calidad Total en todas y cada una de las actividades que desarrollamos en el instituto, la planificación, el despliegue de cada plan, y sobre todo, la EVALUACIÓN -REVISIÓN del plan.

Para dar más y mejores servicios al alumnado, a las familias y las empresa-ver Carta de Servicios-

Para poder aprovechar sinergias con otros centros educativos públicos que también muestran estas inquietudes y están comprometidas y convencidas del trabajo en equipo y en red.

Para facilitar tareas al profesorado que es quien lidera el proceso más importante: se documenta y facilita en soporte web todo lo que necesita en el rol de profesorado, tutor o tutora, coordinación, jefatura departamento, para la coordinación horizontal a través de los coordinadores de ciclo, etc.

¿Más Autonomía?

La actual normativa que contempla el Reglamento Orgánico de Centros, así como las circulares que recogen las instrucciones de comienzo de curso, dan suficiente cobertura para una mínima coordinación. Por ejemplo, es posible aprovechar al máximo las tardes de los miércoles, ya sea para la coordinación horizontal-coordinación-, o vertical-seminario o departamento-, y para la formación que el equipo docente necesita para llevar a buen puerto el Proyecto Curricular de ese Ciclo en ese grupo de alumnas y alumnos.

Sin embargo, afirmamos categóricamente que el actual sistema de reconocimiento es injusto, es incoloro y neutro, que debe me-

jorarse para reconocer más a quien más hace y más responsabilidad asume. Con muy poco más de autonomía las posibilidades de mejora se multiplicarían exponencialmente, simplemente con tener potestad para asignar ciertas responsabilidades y reconocimientos al profesorado, como por ejemplo en la asignación de las coordinaciones, las tutorías, jefaturas, etc, potestad para hacer contrataciones de pequeñas obras y mejoras en el mantenimiento de los edificios, aún con el mismo dinero que se asigna, poder priorizar sobre adquisición de nuevos equipamientos, facilitar la formación del profesorado y de los equipos en el centro para desempeñar mejor una determinada tarea que tiene un interés general preferente sobre otra más individual , etc.

Más autonomía para poder incidir en los aspectos que realmente son importantes e impactan en el funcionamiento del centro: facilitar la formación del profesorado sobre la necesidad que el

centro o el equipo docente detecta, para poder decidir una vez que se conoce la asignación económica sobre la adquisición del equipamiento prioritario, para tener capacidad de elegir y por consiguiente asignar recursos disponibles a los proyectos de mejora del centro, para reconocer más y mejor a quien más hace, para impulsar una cultura formativa y de centro singular, para dinamizar la mejora continua a través del TRABAJO EN EQUIPO, para promover los grupos de trabajo sobre aquellos aspectos que los equipos docentes consideran prioritario abordar, para tener en nuestras manos la capacidad y responsabilidad de mejorar, para concienciar más y mejor a la Comunidad Educativa sobre la igualdad, el medio ambiente, la seguridad, la tolerancia, la convivencia, la creatividad, etc. En definitiva, para desplegar un Proyecto Educativo de Centro, y por qué no, para poder influir más en la educación, sensibilidad y compromiso social de cada Alumno y Alumna.

La participación de las familias en la gestión del centro concertado Miravalles-El Redín

Jesús María Ezponda Iradier, Director del Centro concertado Miravalles-El Redín

Contexto histórico y actual: Origen, datos más significativos, rasgos de identidad

Miravalles-El Redín comenzó su andadura en septiembre de 1965 en su sede de Pamplona (El Redín). Por sus aulas han pasado durante estos casi 45 años más de 2.200 antiguos alumnos. Actualmente, el colegio tiene 1.720 alumnos en sus dos sedes (Pamplona y Cizur Menor), 138 profesores y más de 1.100 familias.

Miravalles-El Redín empezó gracias al impulso de tres navarros (Miguel Sánchez-Ostiz, Julio Eugui y Félix Azqueta), que buscaban, entre otras cosas, un colegio donde, se hiciera realidad que las familias son las primeras protagonistas de la educación de sus hijos.

Actualmente, los rasgos fundamentales de Miravalles-El Redín, quieren ser la implicación activa de los padres en la educación de sus hijos, una educación personalizada que atiende al desarrollo máximo de las capacidades de cada alumno, una sólida formación basada en los principios del humanismo cristiano, y la excelencia académica a través del enriquecimiento curricular, el aprendizaje de idiomas y las nuevas tecnologías. Para lograr la educación personalizada, el centro apuesta por el modelo pedagógico de educación diferenciada desde 1º de E. Primaria.

El Carácter Propio de Miravalles-El Redín resume todo lo anterior en dos de sus puntos:

El colegio, fruto de la iniciativa de los padres de los alumnos, realiza un servicio de interés social, contribuye a satisfacer necesidades de escolarización y de igualdad de oportunidades, y hace posible el ejercicio del derecho irrenunciable de los padres a escoger para sus hijos un determinado tipo de educación, coherente con sus valores y convicciones personales.

La actividad educativa se considera como delegada y no colaboradora (no sustitutiva) de la acción educativa familiar. El derecho y la responsabilidad sobre la educación de los hijos corresponde siempre a sus padres, a quienes el colegio ayuda en su tarea de primeros educadores, también a través de actividades de orientación familiar.

Miravalles-El Redín ha apostado por la búsqueda de indicadores externos (Sello Reconcilia, índice de participación en acciones de

voluntariado, índice de asistencia a la Escuela de Padres, número de entrevistas de orientación familiar, encuesta de satisfacción a las familias) que materialicen el compromiso de nuestro centro por la participación de las familias en la educación de sus hijos, implementar proyectos de calidad y sistemas de gestión.

La participación de las familias en Miravalles-El Redín

La participación de las familias se canaliza de dos modos: a nivel individual, a través de la figura del orientador familiar, y a nivel colectivo, a través del Consejo Escolar, y principalmente de las Asociaciones de Padres y Madres y de los Matrimonios Encargados de Curso.

A. Orientador familiar

El orientador familiar es un profesor o profesora, habitualmente en Primaria el tutor y desde Secundaria el que elige cada alumno, que canaliza la comunicación entre la familia y el colegio. Este orientador mantiene una entrevista quincenal con cada alumno, y al menos cuatro veces en cada curso con la familia.

La finalidad de la orientación es personalizar la educación de cada alumno, atendiendo a aspectos académicos y de formación humana. Por lo tanto, es un medio que no se circunscribe únicamente a los resultados académicos, puesto que una auténtica educación personalizada exige el desarrollo máximo de todas las potencialidades intelectuales y humanas (hábitos, virtudes, etc.) para lograr ciudadanos felices y comprometidos con la sociedad.

La educación personalizada a través de la figura del orientador familiar es uno de los aspectos mejor valorados en las encuestas bianuales remitidas a los padres, con una puntuación de 9,14 sobre 10.

B. Consejo Escolar, Asociaciones de Padres y Madres y Matrimonios Encargados de Curso

La participación de las familias en su conjunto en la gestión de Miravalles-El Redín se canaliza a través del Consejo Escolar, las Asociaciones de Padres y Madres y los Matrimonios Encargados de Curso.

B.1 Consejo Escolar

El Consejo Escolar es el órgano de gobierno de Miravalles-El Re-