

## En busca de una gestión adecuada del centro docente

Irene López-Goñi. Responsable de pedagogía de la Federación de Ikastolas de Navarra

El sistema educativo, así como otros sistemas, no goza de descanso en el momento actual. Las diferentes reformas, y especialmente la que se puso en marcha después de la ley de educación en 1990, han transformado la práctica de la enseñanza, y muchos principios y orientaciones que antes considerábamos importantes se han convertido en tareas obligatorias; si bien ha incidido en la práctica de la pedagogía, no ha sido menor el impacto ejercido sobre el centro educativo, y por tanto en la organización de las ikastolas.

Así, en las dos últimas décadas, ha llegado a nuestro sistema educativo y a nuestras escuelas la noción de evaluación sistemática de la enseñanza, del profesorado, de los programas y proyectos, y la evaluación sistemática que abarca el centro escolar en su conjunto. Tras haber discurrido dos décadas desde la promulgación de aquella ley, con lo positivo y negativo que supuso, nos atrevemos a afirmar que consiguió que interiorizáramos la "cultura de la evaluación".

De hecho, si tenemos en cuenta las ikastolas de la red de la Federación de Navarra, podemos afirmar que más de tres cuartas partes de las mismas participan en algún modelo de gestión de calidad. Cuando aseveramos que participamos queremos decir que funcionamos según un plan: se adjudican horas para desarrollar los proyectos, se otorga un presupuesto extraordinario, se realiza un diagnóstico y se ponen en marcha las propuestas de mejora.

En este artículo deseamos mostrar cuál ha sido nuestro itinerario en este ámbito, pues no siempre ha discurrido en una misma dirección, cuáles son nuestras fuentes teóricas, de qué manera hemos entendido la evaluación, y para finalizar, realizaremos una valoración general.

**Primeros pasos**

Hace algunos años, en 1997, el colectivo de ikastolas recibió a través de la Fundación Vasca para el Fomento de la Calidad - *Kalitatearen Sustapenerako Euskal Iraskundea* la oportunidad de conocer el modelo EFQM. Ese año algunas ikastolas de Navarra iniciamos el aprendizaje del Modelo Europeo de Gestión de Calidad Total. Enseguida advertimos que el modelo resultaba de interés por las siguientes razones:

·El principio de la calidad educativa mostraba la necesidad de una autonomía mayor: La autonomía es una herramienta muy interesante, pero requiere que se "gestione" y no disponíamos de un modelo para ello.

·El Sistema Educativo, en nuestro caso la Ikastola, no sólo tiene que gestionar aspectos pedagógicos, existen también otros aspectos fundamentales, por ejemplo la organización, el gobierno y el funcionamiento, la gestión de recursos humanos y materiales y la tramitación económica. Sin gestionar convenientemente estos aspectos, no es posible alcanzar la calidad de un centro educativo.

·Había que gestionar el aspecto pedagógico. Se sabe que el modelo EFQM es un modelo de gestión general, que se puede aplicar en cualquier empresa de producción o servicios, y que, desde ese punto de vista, debía ser capaz de adaptarse a nuestras cooperativas de enseñanza. Este grupo de ikastolas de Navarra, en cambio, se topó con este último punto que se vivió como un problema en la mayoría de sus centros.

El desarrollo del Proyecto Educativo y los currículum requiere una alta competencia pedagógica. El personal de nuestras ikastolas contaban con esa capacitación, pero no con el tipo de formación, ni con la exigencia en la gestión de las tareas que proponía el

modelo EFQM.

Muchas fueron las pegas que se adujeron para no poner en marcha el modelo. Entre ellas podemos mencionar aquella que consideraba que al ser un modelo que procedía del mundo empresarial no se adaptaba a nuestra realidad y se afirmaba que "nuestros niños no son tornillos". También las había en relación con el tipo de medición que proponía y se alegaba que medía de forma cuantitativa y no cualitativa. Otra de las protestas estaba en relación con que se valorara el resultado y no el proceso así como que lo importante era lo que sucedía dentro del aula y no en otra parte. También se argumentaba que una de las características de nuestro modelo educativo era la relativa a la participación de todos los estamentos en la gestión de la cooperativa, y se consideraba que el modelo de gestión que planteaba EFQM resultaba jerárquico y favorable a los líderes... Estas afirmaciones y algunas similares se escuchaban a menudo en las ikastolas como argumentos en contra de la iniciación en estos modelos de calidad.

Tal y como se puede imaginar de la argumentación esgrimida en contra de los modelos de gestión de la calidad, también en el seno de las ikastolas pioneras se advertían impedimentos de todo tipo, algunos de ellos sustanciales, que exigieron un gran esfuerzo inicial para adaptar el modelo de evaluación que se proponía a la cultura, manera de hacer y, en definitiva al *habitus* de la ikastola.

Por su parte, el MEC había comenzado a solicitar algún sistema de evaluación del centro y los profesionales que trabajábamos en el mundo educativo veíamos que los modelos de dirección también empezaban a modificarse. Advertíamos la necesidad de encontrar un modelo adecuado a nuestras necesidades, de modo que la Federación de Ikastolas de Navarra organizó en Pamplona unas jornadas pedagógicas en 1998, bajo el nombre de "evaluación-ebaluzioa" e invitamos a los mejores especialistas en evaluación del momento, entre ellos a David Nevo, conocido pedagogo de prestigio internacional y profesor de la Universidad de Tel Aviv.

Aquel primer grupo de ikastolas que desarrollaba el modelo EFQM siguió con su formación en Navarra durante tres años más. Tras ese período, dos de las ikastolas pioneras alcanzaron la Q de bronce gracias al trabajo desarrollado en este ámbito; en la actualidad la Ikastola de Lizarrá, tras haber conseguido la de plata, trabaja con el objetivo de alcanzar la Q de oro. Otro grupo perteneciente a las ikastolas de Navarra, tras haber realizado varios intentos, se fue integrando en el modelo KEI, que más adelante explicaremos. En la actualidad más de un tercio de las ikastolas de nuestra comunidad están inmersas en este modelo KEI y tienen la acreditación al alcance de la mano.

**Fuentes teóricas y definición**

Un grupo de profesionales de la confederación de ikastolas comenzamos a trabajar a fin de ubicar las bases teóricas de la evaluación y sus modelos de aplicación a la gestión. Cuando hablamos de evaluación hallamos diversas definiciones. D. Nevo (1996) dice así: la actividad sistemática que hace uso de la información para describir los objetivos educativos y juzgar el mérito o valor de los mismos. Todos consideramos esta definición como la más completa.

Tras haber consensuado la definición, se nos plantea otra pregunta: ¿qué es lo que debemos evaluar?, ¿cuáles son los objetos de la evaluación? Se aprecian diferencias notables; por una parte, a la hora de nombrar los apartados, y por otra, cuando se atribuye un valor a cada apartado.

El plan EVA que había puesto en marcha el MEC diferenciaba cinco apartados principales: Personal y Contexto, Proyectos, Organización y Funcionamiento, Procesos Didácticos, y, por último, Resultados.

En el modelo EFQM se evalúan nueve apartados: Liderazgo, Política y Estrategia, Trabajadores, Recursos, Procesos (aquí se incorpora cualquier proceso, desde el más complejo al más simple), la Satisfacción del cliente, la Satisfacción de los trabajadores, el impacto sobre la sociedad y Resultados.

KEI - Kalitate Egitasmo Integratua (Proyecto de Calidad Integrado). Este modelo cuenta con siete campos principales: Planteamiento de la institución, Organización y estructura, Relaciones y convivencia, Tutoría y orientación, Currículum, Familia y entorno, y, Administración, servicios y apartado de recursos.

En cuanto al proceso de evaluación en sí mismo el profesor D. Nevo destaca que debe tener dos direcciones, una relación de doble sentido, la información pasaría de un lado a otro, y, por otra parte, se emprendería el proceso de aprendizaje recíproco. Las dos partes que dialogan no tienen que ser necesariamente iguales, pero deberá haber una simetría entre ambos, pues ambos deben admitir que pueden aprender uno del otro, y que, a su vez, pueden instruirse mutuamente.

### Los modelos elegidos por las ikastolas de Navarra

Tal y como hemos dicho con anterioridad, transcurridos unos años, son dos los modelos de calidad que se vienen aplicando en nuestra red en Navarra: EFQM y KEI. De manera concisa trataré de mostrar sus fundamentos principales.

EFQM resulta más conocido probablemente por la proyección de la que goza en el ámbito educativo. El fundamento de la Calidad Total radica en la organización y aplicación de algunos principios, que si bien resultan fáciles de entender y asumir, no resulta tan sencillo incorporarlos y aplicarlos dentro de la organización:

- . Realizar las tareas teniendo en cuenta quien es el destinatario.
- . Implicar a todas las personas en el proyecto de organización.
- . Realizar una gestión basada en las acciones y los datos.
- . Gestionar mediante procesos.
- . Trabajar en equipo.
- . Avanzar sin pausa en pos de la mejora.

KEI (Kalitate Egitasmo Integratua) surge con para el desarrollo de un modelo de evaluación de la calidad que nazca desde la educación y se basa en criterios experimentados con éxito en la cultura empresarial. KEI se ha estructurado en campos, en criterios de calidad y en indicadores que concretan dichos criterios en el contexto del centro escolar. Desde KEI se entiende la calidad de la siguiente manera:

La calidad está unida al cambio del modo de trabajar, a la mejora continua de procesos y personas, al crecimiento de profesores y personal de administración y servicios, y a las expectativas de alumnos, familias e instituciones.

La escuela de calidad, es aquella que promueve el desarrollo intelectual, social, moral y emocional. La escuela de calidad impulsa la potencialidad de sus promotores y receptores, a fin de conseguir buenos resultados en los aspectos citados.

Los principios de calidad de KEI son los siguientes: La satisfacción de las personas, dirigir toda la actividad educativa al alumno considerado como una persona, implicación, liderazgo compartido, comprometido con la mejora de la escuela, evaluación, efectividad y resultados.

Esther Garaialde, directora de la ikastola Iñigo Aritza, centro que obtuvo la acreditación en el modelo KEI en el 2008, entiende que las ventajas de aplicar un modelo de calidad son:

1.- Tener fijados objetivos claros y concretos a medio y largo pla-

zo y así poder ofrecer un Proyecto Educativo conciso.

2.- Promover un modelo participativo y eficaz en el funcionamiento de la ikastola:

- . Trabajar con grupos de trabajo y planes anuales.
- . Tomar como base la colaboración y el trabajo cooperativo.
- . Aglutinar/aunar el trabajo y el esfuerzo de todos los grupos en torno a objetivos precisos. ¡Decimos adiós a la dispersión!
- . Hacer uso del diálogo, del debate y del consenso como herramientas de trabajo.
- . Hacer que la evaluación se convierta en herramienta de mejora habitual.
- . Aprovechar los recursos humanos y materiales de la forma más eficaz.

3.- Distribución de tareas y responsabilidades

- . -El compromiso y la participación de todos los miembros de la comunidad educativa.
- . Las diferentes comisiones de padres se rigen por la misma metodología.
- . La socialización del trabajo que se realiza (horizontalidad).
- . El trabajo cooperativo.

4.- Garantizar la coherencia de la actividad educativa del centro:

- . A la hora de alcanzar los objetivos principales.
- . En la metodología de trabajo.
- . En el plan de formación.

5.- Opción de reflexionar en torno a la actividad educativa.

- . Ser conscientes de lo que hacemos. Quiero subrayar este aspecto porque ha sido de gran ayuda, y de mucha utilidad. A la hora de organizar el trabajo, de sistematizarlo, nos ofrece la posibilidad de analizar el trabajo que se realiza.
- . Profundizar en los objetivos educativos.
- . Para promover propuestas de mejora continua.

6.- Por último, la satisfacción de los miembros de la comunidad educativa y el beneficio que produce en la actividad escolar:

- . La alegría del trabajo bien hecho.
- . La mejora del ambiente de trabajo.
- . La mejora de las relaciones de los miembros de la comunidad educativa.

### Conclusiones

En vista de todos los esfuerzos que se llevan a cabo en el entorno para mejorar la educación, si se produce un cambio sustancial en la educación, sin duda no quedará sólo en el Departamento de Educación, en el Ministerio o en la Universidad, sino en las escuelas y en las aulas. Los políticos pueden esbozar reformas y los expertos y funcionarios del ministerio de educación pueden realizar proyectos, pero en la escuela, son profesores, directores y organizaciones educativas quienes han de llevarlos a cabo. El cambio educativo lleva consigo el cambio escolar, y ese es un objetivo que se logra a largo plazo.

La evaluación que deseamos incorporar para modificar el sistema educativo no resultará eficaz si no la aplicamos con total competencia y capacidad en la escuela pero para ello primeramente tendremos que conseguir algo que no tenemos: autonomía. Luego, las escuelas necesitan tiempo, formación y recursos para desarrollar con autonomía los proyectos de evaluación.

Además la educación trae consigo un trabajo complejo y la evaluación de toda la escuela es una función añadida. La calidad es un tema de peso y aunque podemos contabilizar muchos aspectos, en la actualidad si se desea entender la complejidad educativa contando con recursos demasiado modestos, los evaluadores no podrán realizar grandes promesas sobre el modo de actuar ante los problemas reales de la educación.