

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.

Asesoro más de doce centros educativos que ya están certificados con la ISO 9001 a unos les esta 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.