

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

La idea de esta ponencia es contar la experiencia de un numero importante de centros trabajando juntos para implantar sistemas de gestión de calidad o de calidad en la gestión. Voy a explicar brevemente en que nos hemos fundamentado para implantarlos y cual es el sistema de gestión.

Actualmente el grupo está formado por 32 institutos de Enseñanza Secundaria de todas las zonas de Navarra integrados en cuatro redes. La finalidad es impulsar los sistemas de gestión de la calidad en los centros educativos.

Comenzó la andadura en el curso 1998-99 con motivo de un curso de formación organizado por el Departamento de Educación al que asistieron los equipos directivos de los centros. Al terminar dicho curso se planteó la idea de aplicar lo trabajado. Este germen nacido en los propios centros da más valor a esta idea de continuidad. En la transparencia, se pueden ver los institutos que conforman las redes. Esta forma de trabajo nos ha dado un espíritu cooperativo muy importante, antes estábamos solos y ahora todos somos compañeros.

Si se fijan un poco, hay centros de todo tipo: de Enseñanza Secundaria con modelos de euskera, con modelos de castellano, del norte de Navarra, del sur, este... de todos los sitios. Lo que significa es que estos sistemas de gestión han puesto a trabajar a personas de todo tipo y de toda ideología. Hay gente contraria y que se opone, hay quien no le gusta dar poder a las personas y a los equipos de trabajo y hay quien no le gusta porque esto viene del liberalismo puro de la empresa que solo persigue resultados. Yo creo que es un buen sistema que permite poner a trabajar a profesores de muy diverso tipo con el único objetivo de satisfacer las necesidades de los alumnos y de las familias ¿quién no se apunta a este carro?

Hemos contado y contamos afortunadamente con distintos apoyos y alianzas. Primero el Departamento de Educación que ha posibilitado la creación de estas redes. Luego la Asociación de Directores de Instituto (ADI), que ha promocionado en todos los institutos Públicos de Navarra que se trabaje con estos sistemas y sirva como complemento al interés del Departamento de Educación para que se extienda. Por otra parte la Fundación Navarra para la Calidad que ha ayudado sobre todo a aplicar sistemas EFQM en los centros. Y por último, quería significar la ayuda de SAREKa, una red de institutos de Formación Profesional de Guipúzcoa, que ha sido quien nos han facilitado, asesorado, entregado material y ayudado a que estemos ahora en la posición en la que nos encontramos y que nuestro sistema de gestión implantado vaya mejorando cada vez más.

¿Que concepto tenemos de calidad?

Queremos utilizar el que emplean las empresas. Pensamos que en educación gestionar bien es lo mismo que gestionar cualquier otro tipo de empresa u organización. Lo que hacemos es adaptar los sistemas de gestión a nuestro contexto.

Por otro lado enfocamos el esfuerzo a la gestión, pero a la gestión de todas las actividades del centro, lo que significa incluso la gestión del aula. No nos quedamos en cosas marginales como el mantenimiento de los edificios o la gestión de recursos. Nos centramos en la gestión del aula, lo que pasa en el aula es lo más importante para nuestros centros.

Nos fijamos en los centros como ámbito de actuación. El centro es el que decide mejorar, el propio centro, liderado por su equipo directivo, aunque luego se integra en una red. Si un equipo directivo no está por la labor aunque en el centro haya profesores que lo quieran hacer, el proceso es prácticamente inviable.

¿En qué nos fundamentamos?

Nosotros somos veteranos y comenzamos antes con el control de la calidad que con la ISO y la EFQM.

El concepto de calidad ha evolucionado bastante. Tres olas o movimientos se describen:

CONTROL

- El control de la calidad está muy ligado a la inspección. La inspección y el control están ligados a la calidad del producto y del proceso. Comprobar que un producto y/o proceso se realiza conforme a unos requerimientos.

ESTANDARIZACIÓN

- El aseguramiento de la calidad está ligado con la estandarización de los procesos. El referente es la norma ISO 9.000. Las empresas certificadas con la ISO han tenido que demostrar que tienen una forma de hacer, un sistema de gestión o sistema de calidad que cumple con unos requisitos aceptados internacionalmente. Este hecho otorga un grado de confianza a los clientes y receptores de los servicios y a las empresas con las que nos relacionamos.

EXTENDER E INNOVAR

- Podemos decir que la calidad total (EFQM) es la tercera ola, la última novedad. Aquí se insiste en que estandarizar, hacer bien y siempre igual de bien las cosas, no es suficiente en un mundo globalizado y competitivo. El concepto clave es la mejora continua, la innovación y la calidad total aplicada a todas las actividades de la organización y no sólo al producto y al proceso.

Lo que ahora está en boga es más complejo y mejor: es la Calidad Total; extender todo el sistema de gestión a toda la actividad. Antes se ha comentado que ahora tenemos más inmigrantes escolarizados. Hay que considerar todas las capacidades e intereses de los alumnos, ya no vale el aforismo "a todos por igual", ni mucho menos. Se trata de la atención a la diversidad. La sociedad nos exige cosas muy superiores a lo que nos exigía hace unos años. Los cursos ya no pueden ser para todos iguales, ahora tenemos que innovar en los cursos, tenemos que aplicar nuevas tecnologías. En definitiva la sociedad pide más requisitos que los que pedían antes. Pensamos que en educación quedan retos por superar respecto al control de la calidad: el aseguramiento de los procesos.

Les pondré un ejemplo: Hagamos una analogía con la empresa. Las empresas, fabrican productos mediante procesos productivos. Por tanto, la pregunta podría ser ¿cuál es el producto en Educación?, o mejor ¿cuál es el servicio? Dicho de otra manera ¿qué es lo que recibe el alumnado cuando viene a los centros? Variados asuntos: habilidades, capacidades, contenidos, hábitos de convivencia... En realidad lo que se da al alumnado son CURSOS que abarcan a todo lo anterior. Cuando un alumno viene al centro se matricula en 1º A de la ESO, por ejemplo, con todas sus características. Nosotros hemos definido que el servicio son los CURSOS.

Por otro lado ¿Cuál es el proceso productivo en la educación? ¿Cuál es el proceso más importante? ¿Cuál es el proceso de enseñanza y aprendizaje? Una serie de actividades que permiten impartir el curso, o de otra manera una serie de actividades que permiten al alumno alcanzar, como mínimo, los objetivos o las competencias básicas establecidas, sin perjuicio de las máximas que personalmente pueda alcanzar.

Respecto de la primera ola señalada, hablamos de la variación. Un ejemplo: ¿ocurre en los centros escolares de cualquier tipo que a un alumno le resulta más fácil aprobar una asignatura en 1º A que 1ºB?, ¿O que en 1ºC aprende más de una determinada asignatura que en 1ºD? Si ocurre esto significa que, en el proceso de enseñanza y aprendizaje, hay demasiada variación y no está bajo control. Sobre ello habrá que reflexionar.

La variación en educación no es como la que soporta un fabricante de tornillos, no podemos reducir la variación al mínimo. La cuestión es otra. ¿Nos podemos permitir la variación que se da actualmente entre unos profesores y otros de la misma asignatura? Les pondré otro ejemplo.

El otro día estaba en un curso con unos profesores interinos con poco tiempo de experiencia y les hice la siguiente pregunta: Dos profesores de la misma asignatura y materia ¿calificarían con la misma nota? Ellos enseguida me contestaron que no. Recalco que eran jóvenes y por tanto recordaban más su experiencia de alumnos que de profesores.

En cambio la semana pasada en el Instituto de Iturrama hicimos un curso sobre “calibración del profesorado” en el que acudieron mas de 90 profesores de unos 20 centros de todas las especialidades de Enseñanza Secundaria. Allí, grupos de 8 profesores de una misma asignatura corrigieron de forma individual una prueba misma real de un alumno. Calificaron prácticamente con la misma nota, con una pequeña variación, de $\pm 0,5$ puntos. Usaban un truco, se habían puesto de acuerdo en los criterios de corrección del examen. Así es fácil. Ya tenemos el truco. Hagamos eso, pongámonos de acuerdo para que la variación se reduzca. Pongámonos de acuerdo en los departamentos sobre los criterios de evaluación de las asignaturas, sobre los sistemas de calificación, sobre que tipo de pruebas se van a poner a los alumnos y, por último, sobre los criterios de corrección. Con este sistema y estas reuniones de homogeneización celebradas en los departamentos, se consigue que la variación se reduzca. Ahora bien, no vale con escribirlo; queda un paso más, hay que poner los acuerdos en práctica y comprobar que los sistemas son buenos. ¿Qué ocurre si no se está dentro del margen que nos hemos fijado? No ocurre nada, solo que es conveniente pensar dónde es necesario mejorar. El sistema de evaluación es eso, evaluar lo que hacemos para mejorar.

Otro ejemplo muy sencillo que les quiero poner muy sencillo, es sobre la programación. Lo que decía, dos profesores de la misma asignatura pueden dar cosas diferentes o uno insistir más en un tema y el otro en otro diferente. Si existe una programación basada en bloques temáticos muy grandes pasará eso, pero si la programación está basada en lo que se hace en el aula, según un diseño estándar del departamento, la variación disminuiría muchísimo. Se está hablando constantemente de trabajo en equipo en el seno de los departamentos.

Con estos dos ejemplos quería evidenciar que tenemos muchas cosas que superar todavía conforme al primer modelo de control de calidad de los años 70.

Por otro lado, hablamos de aseguramiento de la calidad. Un cambio de paradigma fundamental en calidad es estimar la escuela como proceso. Orientar los procesos significa estandarizar y poner en marcha un sistema que permita mejorarlos, es decir, un sistema de gestión de procesos.

Está claro que si hacemos lo mismo, al menos obtendremos los mismos resultados. Cambiar no significa mejorar, significa cambiar. La experiencia nos enseña que los mejores resultados y la mayor motivación se logra cuando nos fijamos en los procesos, es decir, en lo que hacemos realmente. Esto es lo que permite reducir la variación. El sistema de aseguramiento de la calidad es un instrumento muy bueno para crear un sistema de gestión de procesos, permite avanzar mucho en su estandarización y también en su mejora.

Para eso, lo primero que hay que definir es el proceso clave. Para nosotros es el proceso de enseñanza-aprendizaje. En el sistema de gestión aplicado de las redes se compone de 5 ó 6 subprocesos dependiendo del centro. Es decir, el sistema no se limita a la educación en las aulas, sino que engloba a la acogida a los alumnos en los centros, la programación y del desarrollo de esa programación en las actividades de aula, proceso de evaluación (importantísimo), la tutoría y orientación y, en los centros de FP, la formación en centros de trabajo. En la diapositiva, se observa el diagrama de flujo del proceso de enseñanza-aprendizaje. Hay actividades de planificación docente que dan paso al proceso propiamente dicho. Para cerrar el ciclo PDCA necesitamos un control sobre el producto (cursos) y el proceso para verificar si estamos consiguiendo los objetivos marcados. Se necesita también una realimentación y mejora del sistema a partir de ese control.

Por último quería explicar que es la Calidad Total. No sólo hay que tener bien gestionados los procesos y los cursos sino que hay extender todo esto a la totalidad de la actividad del instituto, a todo lo que tiene que ver con la gestión de personal, la de recursos, el mantenimiento...etc. a todo el instituto e introducir la innovación y la mejora continua.

En educación ¿cómo mejorar? Utilizamos el ciclo PDCA que ya es muy conocido. Significa planificar, hacer lo planificado, evaluar, evaluarnos y evaluar la forma de hacer para proponer mejoras y conseguir su sistematización.

Con todo ello se ha conseguido que los centros tengan una Misión, un para qué, una Visión clara hacia donde ir y una serie de estrategias para avanzar hacia la meta. Esa rueda que he puesto en la diapositiva, en la rampa, indica que cuesta mucho mejorar, que cuesta mucho subir pero cuesta muy poco caer. ¿Cuántas experiencias buenas se dan en los centros que si no están sistematizadas se pierden? ¿Para qué sirve este sistema de calidad ISO? ¿En qué complementa al sistema? Nos permite que todas esas mejoras no se pierdan, se introduzcan en el sistema para seguir avanzando hacia el objetivo: conseguir la Misión del centro.

A continuación, expondré los 8 procesos que componen nuestro sistema de gestión y que hacen referencia a toda la gestión del centro. El más importante es el MP02.

De otra manera, gráficamente los tres procesos fundamentales están en esa rueda de mejora, son: la gestión del proceso de enseñanza – aprendizaje, la planificación de la oferta educativa y matriculación y la medición, análisis y mejora, junto con otros procesos importantes de dirección como son la estrategia el plan anual y otros de apoyo como la gestión de las personas, y de los recursos.

Certificaciones

Aquí respondo a la pregunta formulada sobre si conseguir la certificación ISO o no conseguirla.

Cuando comenzamos esta aventura los compañeros de Guipúzcoa nos decían, “tenéis que tener el objetivo de intentar obtener algún reconocimiento externo porque eso os ayudará a poneros las pilas y a tirar hacia adelante”. Desde luego el marketing no nos mueve, entre otras cosas porque no lo necesitamos ya que se dan casos de centros que no tienen ningún otro competidor en los alrededores. Por otro lado decíamos, hemos hecho cosas, estamos alcanzando un nivel de calidad, nos interesa que desde fuera vengan a decirnos si es cierta la autoevaluación efectuada, si es cierto que lo que estamos haciendo está bien o por el contrario estamos equivocados. Y empezamos a presentarnos.

En el 2002 tres centros obtuvieron el compromiso EFQM de la Fundación de Calidad: I.E.S. “Navarro Villoslada”, I.E.S. “Plaza de la Cruz” e Iturrama B.H.I.

En el 2003 el sello de bronce de EFQM: I.E.S. “Donapea”, I.E.S. “Toki Ona” e Iturrama B.H.I.

Este año 2004, recientemente, cuatro centros se han acreditado con la ISO 9000: I.E.S. “Navarro Villoslada”, I.E.S. “Plaza de la Cruz”, I.E.S. “Toki Ona” e Iturrama B.H.I.

Han validado y han certificado que nuestro sistema de gestión es bueno y excede en muchos puntos lo que la ISO pide. El objetivo no era sacar la ISO. Podíamos haberla sacado hace tiempo. El objetivo era construir un sistema de procesos que fuera completo y validado externamente. Ver si era correcto lo que estábamos haciendo. Así nos lo dijeron los técnicos externos que nos auditaron.

Reconocimientos

No quería terminar sin reconocer también a todas las personas, responsables de calidad, equipos directivos, profesores que han trabajado en estos temas de una manera muy eficaz, con muchas horas dedicadas generosamente no sólo a su centro sino a que toda esta información esté a disposición de todos los institutos de la red pública de Navarra con el objetivo de compartir las buenas prácticas, de mejorar cada centro y mejorar el sistema educativo navarro.

Muchas gracias.